



**Universidade
Europeia**

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES



A influência da Liderança das PME portuguesas na Inovação

**Inovação nas Organizações e a influência da Liderança Transformacional e
Transacional**

JANUARY 1, 2015

UNIVERSIDADE EUROPEIA

Laureate International Universities

A influência da liderança na Inovação

Docente Orientador:

Professora Doutora Maria José Sousa

Discente:

Orlando Fontan

Curso: Mestrado em Empreendedorismo e Gestão de Inovação (2009/2011)

Universidade Europeia 2014

Agradecimentos

Ao Dr. Nelson Santos de Brito pelo acreditar e pela confiança depositada em mim que me fez dar um passo em frente nesta concretização.

Ao Professor Doutor Tawfiq Rkibi, que por vezes me questionava, como estavam os objetivos para esta concretização.

À Dr.^a Isabel Quaresma que me identificou algures no tempo e que me alertou para o facto de existirem projetos que devem ser terminados.

Ao Professor Doutor José Manuel da Fonseca, que em tempos me disse que existem trabalhos que ajudam a esclarecer dúvidas dos que os rodeiam, sempre com uma verticalidade exemplar.

À minha orientadora Professora Doutora Maria José Sousa, que nunca em tempo algum desistiu da sua função de orientadora.

Ao meu pai que sempre me explicou que existem vários caminhos a percorrer na vida e que esses não foram desenhados para todos, mas sim para aqueles que conseguem adaptar-se, trabalhando e lutando sem nunca desistir com uma verticalidade inquestionável. Com quem aprendi que a palavra desistir nunca deve fazer parte do nosso vocabulário.

Para a minha mãe que sempre acreditou nas minhas opções e que fez-me acreditar e defender as minhas convicções. Com o seu amor incondicional, acompanhou-me e ensinou-me a viver e aprender com os insucessos e celebrando os sucessos. Para ela que me ensinou a olhar para o futuro sem nunca esquecer o meu passado.

Para o meu filho mais velho que sempre se esforçou por compreender a minha ocupação e a minha ausência, e que me perguntava paulatinamente como estava o trabalho a decorrer.

Para o meu filho mais novo que por vezes me fazia companhia com as suas brincadeiras e que me interrompia em momentos devidamente “calculados” para uns chutos numa bola.

Para a minha mulher que foi tolerando a minha ausência e minhas indisposições comportamentais devido à falta de progressão. A ela agradeço a possibilidade de concretizar este feito, pois sem o seu apoio e compreensão tornava este objetivo mais difícil de concretizar.

A todos que marcaram positivamente estes 5 anos de desenvolvimento, o meu obrigado.

A influência da liderança na Inovação

Inovação nas Organizações e a influência da Liderança Transformacional e Transacional

Leaders execute a vision by motivation, guiding, inspiring, listening, persuading and most crucially, through creating resonance.

Daniel Goleman

When thinking is clear and simple, it becomes more enjoyable and more effective.

Edward De Bono

Índice

Agradecimentos	3
A influência da liderança na Inovação	5
Índice de Tabelas	10
Índice de Figuras	12
Índice de Gráficos	13
Resumo	14
Abstract	16
Resumé.....	18
Capítulo I	20
1 Introdução	20
1.1 Estrutura do documento	22
1.2 O objetivo, a intenção da investigação	23
1.3 A motivação para o estudo	25
1.4 Os principais argumentos que sustentam a importância desta investigação	27
1.5 As implicações práticas da investigação	29
1.6 Originalidade da Investigação.....	29
1.7 Principais conceitos a investigar no quadro de referência	31
Capítulo II	33
1 Algumas das definições de liderança	33
1.1 Aprofundando as Perspetivas Teóricas	37

1.2	Liderança no seu contexto	40
1.3	Liderança e a relação com a Gestão.....	42
1.4	Estilos de Liderança	45
1.5	Liderança e paixão	51
2	A razão da Liderança Transacional e Liderança Transformacional	53
2.1	Liderança Transacional	54
2.1.1	Perfil Liderança Transacional	55
2.2	Liderança Transformacional	57
2.2.1	Perfil Liderança Transformacional	58
3	O modelo transformacional e transacional de liderança	59
Capítulo III.....		61
1	Gestão de Inovação e as suas implicações	61
1.1	Perspetivas fundamentais e conceitos	63
1.2	A inovação: Classificação e sua diferenciação no conceito.....	64
1.3	Inovação e as suas classificações	70
1.4	Inovação e alguns modelos	72
1.5	Processo de inovação	73
1.6	Inovação e os conceitos envolventes	77
1.7	Difusão e adoção.....	81
2	Gestão em confrontação com liderança da inovação numa PME.....	84

Capítulo IV.....	88
1 A metodologia científica a utilizar.....	88
1.1 Pressupostos teóricos e metodológicos.....	89
1.2 Ferramentas utilizadas	91
Capítulo V.....	94
1 Discussões, Conclusões Recomendações da Revisão.....	94
1.1 Resultados Esperados e oportunidades de fatores de investigação.....	97
2 Resultados do estudo.....	98
2.1 As empresas	99
2.1.1 Caracterização da Amostra	99
2.1.2 Localização da atividade onde atuam as empresas inquiridas	100
2.1.3 Tipificação do setor onde a empresa atua	101
2.1.4 Antiguidade dos colaboradores que responderam aos questionários.....	102
2.1.5 Qualificações dos colaboradores que responderam aos questionários ...	103
2.1.6 Os mercados de atuação.....	105
2.1.7 Tipo de empresa	106
2.1.8 Local de Trabalho dos colaboradores (Cidade de Distrito)	107
2.2 A Liderança.....	108
2.3 A Inovação	110
2.3.1 Inovação de Produto	111

2.3.2	Inovação de Processo	112
2.3.3	Inovação Organizacional	113
2.3.4	Inovação de Marketing	114
2.4	Análise Fatorial	116
2.5	Teste do Qui-Quadrado: Verificação da significância estatística da relação entre as variáveis Tipo de Liderança e Tipo de Inovação	119
2.5.1	Tipo de liderança e inovação de produto	119
2.5.2	Tipo de liderança e o tipo de inovação de processo.....	120
2.5.3	Tipo de liderança e o tipo de inovação organizacional	121
2.5.4	Tipo de liderança e o tipo de inovação de marketing	122
3	Conclusões	124
4	Limitações do estudo	126
	Referências Bibliográficas	127
	Anexos	139
1	O mail enviado para obter respostas ao questionário.....	139
2	Questionário.....	142
2.1	Instruções do Questionário	162
3	Questionário de Inovação	168

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Caracterização demográfica do número de colaboradores	99
Tabela 2 - Identificação quantitativa da atividade e dos mercados	101
Tabela 3 - Tipificação do setor das empresas analisadas	101
Tabela 4 - Antiguidade dos colaboradores que responderam aos questionários	103
Tabela 5 - Qualificações dos colaboradores que responderam aos questionários.....	104
Tabela 6 - Mercados de atuação.....	105
Tabela 7 - Tipo de empresa	106
Tabela 8 - Local de Trabalho (Cidade de Distrito)	107
Tabela 9 - Estatística descritiva da Liderança (MLQ)	109
Tabela 10 - Fatores do questionário do MLQ para identificação do tipo de liderança	110
Tabela 11 - Durante estes dois últimos anos a sua organização onde trabalha introduziu no mercado um novo produto?	111
Tabela 12 - Os novos produtos desenvolvidos são: Novos para o mercado? São só novos na organização onde trabalha?	112
Tabela 13 - Foram desenvolvidos novos ou introduzidas melhorias aos processos e métodos existentes na sua organização, na produção de novos produtos ou serviços?.....	112
Tabela 14 - Foram desenvolvidos novos ou introduzidas melhorias aos processos e métodos existentes na sua organização, nos processos logísticos, entrega ou distribuição?.....	113
Tabela 15 - Foram desenvolvidos ou melhorados os métodos de partilha de conhecimento, nomeadamente sistemas para troca e partilha de informação?	114

Tabela 16 - Ocorreram nos dois últimos anos reorganizações ou simplesmente mudanças organizacionais, tais como integrações de departamentos?	114
Tabela 17 - Ocorreram alterações no <i>design</i> do produto ou na forma como é apresentado, desde a embalagem ao seu acondicionamento?	115
Tabela 18 - Foram introduzidas melhorias na forma como são distribuídos, tais como a Internet, vendas diretas ou licenças de distribuição?	115
Tabela 19 - Matriz de componentes com o método de extração análise de componentes principais.....	117
Tabela 20 - Teste Kaiser-Meyer-Olkin e teste de Bartlett's	118
Tabela 21 - Teste Qui-Quadrado da relação entre liderança e inovação de produto.....	120
Tabela 22 - Teste Qui-Quadrado da relação entre liderança e inovação de processo	121
Tabela 23 - Teste Qui-Quadrado da relação entre liderança e inovação organizacional	122
Tabela 24 - Teste Qui-Quadrado da relação entre liderança e inovação de marketing	123

Índice de Figuras

Figura 1 - Representação do modelo de inovação.	78
Figura 2 - Modelo Sistémico de Inovação	81
Figura 3 - Metodologia de Investigação	89
Figura 4 - Modelo de investigação.....	91

Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Número de trabalhadores	100
Gráfico 2 – Sector da empresa	102
Gráfico 3 – Antiguidade na empresa.....	103
Gráfico 4 – Qualificações do trabalhador	104
Gráfico 5 – Mercados de atuação.....	105
Gráfico 6 – Tipo de empresa.....	106
Gráfico 7 – Local de trabalho (Distrito)	108

Resumo

A liderança é um relacionamento dinâmico que é baseado em influência mútua entre líderes e seguidores que resulta num nível elevado de motivação e desenvolvimento técnico como promotor de mudanças. Goleman (2002), afirma que “A grande liderança baseia-se nas emoções”. O intelecto por si não faz o líder. Como dizia Einstein, “devemos ter cuidado para não fazer do intelecto o nosso Deus. É certo que tem músculos poderosos, mas não tem personalidade. Não consegue liderar, só consegue servir e seguir.”. Os dois tipos de liderança que iremos estudar são considerados chave do sucesso na adaptabilidade no enquadramento sociopolítico e no mercado agressivo em que vivemos nesta aldeia global, são eles: Liderança Transacional e Liderança de Transformacional e a influência no processo de inovação.

A inovação pode representar por outro lado um efeito positivo no desempenho das organizações. É comumente afirmado que o desempenho de uma organização se refere indistintamente à capacidade do gestor enquanto responsável pela organização e esquecendo que a liderança tem um papel preponderante ao crescimento económico no geral, que pode e é evidenciado face à competitividade das Pequenas Médias Empresas (PME), face à concorrência, face à rentabilidade, face à sobrevivência e face ao crescimento destas organizações. Nesta investigação, procurar-se-á dar um contributo para um conhecimento mais aprofundado, estabelecendo, assim, como objetivo principal analisar o impacto positivo da liderança no desempenho da inovação nas PME. Assim foi adotada uma abordagem de inquérito por questionário. O questionário para a dimensão da liderança foi o *Multifactorial Leadership Questionnaire (MLQ)* de Bass e Avolio (2003).

Para a inovação utilizou-se a última versão do inquérito da Comissão Europeia – Eurostat conhecido por *CIS – The Community Innovation Survey*, que é produzido em 27 estados membros da União Europeia, com 3 países da *EFTA – European Free Trade Association* e Países candidatos à União Europeia de acordo com o regulamento da Comissão N°. 1450/2004. Este questionário identifica as quatro dimensões estudadas e verifica a existência de inovação nas organizações em cinco dimensões: Inovação de Produto; Inovação de Processo; Inovação Organizacional; Inovação em *Marketing* e verifica também a existência de Criatividade e Competências.

A análise tem como quadro conceptual as abordagens atuais de referência sobre a temática da liderança e seu impacto na inovação, desenvolvendo um suporte teórico, corroborado por um suporte empírico que permite identificar os fatores determinantes de liderança e inovação no desempenho a curto, médio e longo prazo nas PME. Assim, o painel de dados das PME, resultará da fusão das informações do questionário MLQ-6S com a componente portuguesa do *CIS – The Community Innovation Survey 2010*.

Palavras-chave: liderança transformacional, liderança transacional e inovação.

Abstract

Leadership is a dynamic relationship that is based on mutual influence between leaders and followers that results in a high level of motivation and technical development as a promoter of change. Goleman (2002), states that "great leadership is based on emotions." The intellect by itself is not the leader. As Einstein said, "we must be careful not to make the intellect our God. Admittedly it has powerful muscles but no personality. Cannot lead, can only serve and follow. ". The two kinds of leadership that we will study are considered key to success in this new framework sociopolitical adaptability and aggressive marketing in this global village we live they are: Transactional Leadership and Transformational Leadership and its influence in the innovation process.

On the other hand innovation is a key role in the performance of organizations. One is left however with the feeling that the performance refers interchangeably to the ability of the manager as responsible for organizing and forgetting that the leadership has an important role for economic growth in general, the competitiveness of Small and Medium Enterprises (SMEs), due to competition, profitability, survival and growth of the same. In this investigation, will seek to contribute to a deeper understanding, establishing, thus, aimed at analyzing the positive impact of leadership in innovation performance in SME. Thus was adopted an investigative approach by questionnaire. The questionnaire for the leadership dimension was the Multifactorial Leadership Questionnaire (MLQ) of Bass and Avolio (2003).

For innovation used the latest version of the survey by the European Commission - Eurostat also known as CIS - The Community Innovation Survey, which is produced in 27 EU

member states, 3 EFTA countries - European Free Trade Association and Candidate countries to European Union in accordance with the Commission Regulation no. 1450/2004.

This questionnaire identifies the four dimensions studied and checks the existence of innovation in organizations in five dimensions: Product Innovation; Innovation Process; Organizational Innovation; Innovation in Marketing and also checks for Creativity and Skills.

The analysis is the conceptual framework of current approaches references on the topic of leadership and its impact on innovation, developing a theoretical framework, supported by empirical support for identifying the determinants of leadership and innovation performance in the short, medium and long term in SMEs. Thus, the panel data of SMEs, which will result from the fusion of information from MLQ-6S and the Portuguese component of the CIS – The Community Innovation Survey 2010.

Keywords: transformational leadership, transactional leadership and innovation.

Resumé

Le leadership est une relation dynamique qui s'appuie sur l'influence mutuelle entre les leaders et leurs suiveurs qui se traduit par un niveau élevé de motivation et de développement technique en tant que promoteur du changement. Goleman (2002) affirme que "Le leadership d'excellence est basé sur les émotions." L'intellect par lui-même ne fait pas le leader. Comme le disait Einstein, "nous devons veiller à ne pas faire de l'intellect notre Dieu. C'est sûr d'avoir une musculature puissante, mais pas de personnalité. Il ne peut pas diriger, il ne peut que servir et suivre.". Les deux types de leadership que nous allons étudier sont considérés comme clé de la réussite de l'adaptabilité dans le cadre socio-politique et le marché agressif dans lesquelles nous vivons dans ce village global, étant: le leadership transactionnel et le leadership transformationnel et leurs influence dans le processus de l'innovation.

L'innovation peut représenter d'autre part un effet positif sur la performance des organisations. Il est communément dit que la performance d'une organisation se réfère indifféremment à la capacité du gestionnaire en tant que responsable de l'organisation et on oublie que le leadership a un rôle majeur à la croissance économique en général, qui peut et doit être mis en évidence quant à la compétitivité des petites et moyennes entreprises (PME) face à la concurrence, face à la rentabilité, face à la survie et à la croissance de ces organisations. Cette étude vise apporter une contribution à une meilleure compréhension, avec l'objectif principal d'examiner l'impact positif du leadership dans la performance de l'innovation dans les PME. Ainsi dans le cadre de cette étude il a été adoptée une approche d'enquête par questionnaire. Le questionnaire pour la dimension du leadership a été le Questionnaire multi-facteur leadership(QML) de Bass et Avolio (2003).

Pour l'innovation il a été utilisé la dernière version de l'enquête par la Commission européenne - Eurostat connu sous le nom de CIS - The Community Innovation Survey, qui est produite dans 27 États membres de l'UE, trois pays de l'AELE - Association européenne de libre-échange et les pays candidats à l'Union Européenne, conformément aux règlement de la Commission no. 1450/2004.

Ce questionnaire identifie les quatre dimensions étudiées et vérifie l'existence de l'innovation dans les organisations en cinq dimensions: Innovation de Produit; Innovation des Processus ; Innovation Organisationnelle; Innovation en Marketing et vérifie également la Créativité et les Compétences.

L'analyse repose sur le cadre conceptuel des approches références du moment sur le sujet du leadership et de leur impact sur l'innovation, le développement d'un cadre théorique, soutenue par un support empirique pour identifier les facteurs déterminants de leadership et d'innovation dans la performance à court, moyen et long terme dans les PME. Ainsi, le tableau de données des PME, sera issue de la fusion des informations du questionnaire MLQ-6S avec le composant portugais du CIS - The Community Innovation Survey.

Mots-clés: le leadership transformationnel, le leadership transactionnel et l'innovation.

Capítulo I

Introdução, objetivos e fundamentos para a investigação

1 Introdução

As teorias em liderança, até 1970, foram construídas como um meio de criar melhorias no desempenho de unidades de trabalho. No entanto, o estudo de liderança intensificou-se na liderança carismática/transformacional em que "ações de gestores únicos aparentam criar níveis extraordinariamente altos de compromisso do colaborador, esforço e boa vontade em aceitar riscos em favor da organização ou sua missão" (Behling & McFillen, 1996). Esta alteração é sugerida face às primeiras aproximações da globalização e como um resultado do crescimento de competição estrangeira nos diversos países, assim e também como outros problemas durante o mesmo período. O negócio conduzido por cada líder tornou-se mais competitivo e as organizações tiveram que aprender a efetuar mudanças importantes para sobreviver. Os gestores estavam na procura de um novo meio de gerir de modo a que pudessem convencer os seus colaboradores/seguidores a adotar novas maneiras de fazer as coisas (Behling & McFillen, 1996). A pergunta que tinha surgido era de facto, O que teria sido exigido aos líderes para terem a capacidade de se prepararem para as mudanças no futuro? Por sua vez liderar num processo de inovação é extremamente complexo, porque identificamos logo desde início dificuldades por parte das organizações em implementar e aperfeiçoar o principal conceito em adaptar e aplicar o conhecimento a novas organizações, produtos ou mesmo processos. A dificuldade inicia-se em tentar mobilizar e sensibilizar outras entidades, para além dos envolvidos

diretamente no apoio e na adoção do tema inovação. A formação de base dos intervenientes nestas matérias também pode colocar uma forte barreira entre os envolvidos, porque a diversidade da formação de base numa organização é em grande parte diversificada e antagónica a um objetivo comum. Por vezes surgem conflitos e diferenças de opinião devido à forma e aos meios de atingir os objetivos, em que os mais analíticos e pouco criativos reagem à implementação de um processo de inovação com desconfiança. Será neste momento que iremos identificar as grandes diferenças entre um líder e um gestor. De facto a liderança é uma arte que resulta de uma forma contínua e duradoura com o menor esforço possível. Constatamos que a inovação deverá sempre existir para que exista liderança, pois as constantes mutações no negócio e os meios disponíveis para concretizar esse objetivo, obriga a existência de liderança com a utilização das ferramentas para a obtenção do conhecimento.

Por sua vez, a eficácia assume novas configurações tanto a nível de processo como de produto, desde a forma de rendimento até aos efeitos que se transformam nos seus valores do mercado e dos valores sociais. Sendo que no mesmo momento podemos aferir que o assumir de novas qualidades e valências, teve origem no esforço realizado. Sob o ponto de vista da gestão, há escolhas a fazer sobre os recursos, sua disposição e coordenação operacional (Santos, 2003).

Com tal exposição, esta dissertação tem como objetivo debruçarmo-nos sobre os conceitos da liderança e inovação, analisando posteriormente a liderança transacional e liderança transformacional e como estas podem influenciar positivamente, ou não, a inovação nas organizações.

1.1 Estrutura do documento

Este documento está construído por capítulos e está dividido em dois grandes temas, a liderança e a inovação.

No capítulo I é apresentado uma introdução ao estudo, identificando claramente o objetivo, a intenção da investigação. Passando pela motivação para o realizar com a apresentação dos principais argumentos que sustentam a importância desta investigação. Neste capítulo também são abordadas as implicações práticas da investigação, incluindo a sua originalidade e os principais quadros de referência.

No capítulo II é dado um enfoque nas reflexões teóricas sobre a liderança. Aqui são apresentados os principais autores desta temática tão estudada ao longo dos tempos. Apresenta-se o contexto da liderança e a confrontação entre esta e a gestão, não deixando de abordar os estilos de liderança preconizados e defendidos por alguns autores.

Por fim, neste capítulo, são abordados dois tipos de liderança em particular, nomeadamente a liderança transformacional e a liderança transacional, com a identificação dos perfis.

Por sua vez no capítulo III é efetuada uma reflexão teórica sobre a inovação, identificando e refletindo sobre a gestão de inovação e analisando as perspetivas fundamentais e conceitos. Posteriormente avalia-se a inovação com as suas principais classificações e modelos, refletindo sobre o processo de inovação e a sua respetiva abordagem sistémica.

O capítulo IV descreve o estudo empírico apresentado neste estudo desde a fase de conceção do instrumento de recolha de dados até às ferramentas utilizadas. Apresenta-se a

metodologia científica que é utilizada, descrevendo os pressupostos teóricos e metodológicos do estudo que foram suportados por um conjunto de ferramentas, desde o questionário, a análise e a utilização de ferramentas estatísticas.

Por fim, no capítulo V são realizadas as discussões, são apresentadas as conclusões e algumas recomendações do estudo efetuado. São também abordados os resultados esperados e as oportunidades da investigação. Finalmente são apresentados os resultados do estudo.

1.2 O objetivo, a intenção da investigação

A vontade de empreender associada à atitude criativa é requerida pela inovação. Para além disso inovação requer também uma capacidade de prever e antecipar o futuro assim como algumas necessidades inerentes. A globalização, a incerteza e a inovação são temáticas que não são necessariamente temas novos na nossa sociedade. Nos recentes estudos sobre inovação é indicado que a inovação tem o seu percurso iniciado através de Schumpeter e Hessen, sendo que estes foram fortemente influenciados por Marx em 1948 que reconhece o processo de inovação com o objetivo de ganhar vantagens económicas (Malerba & Orsenigo, 1995). Foi também antevisto por Marx e Engel em 1948 como um desafio-chave no ambiente atual à data. No século XX, mais propriamente no seu início, a tecnologia teve um desenvolvimento em determinadas ou mesmo num número restrito de nações, sendo que este foi alargado na medida que nos dias de hoje é usada globalmente. Sem dúvida que também podemos constatar que é o despoletar, para muitas multinacionais, da estratégia que hoje também se aplica às PME. Algumas PME nos dias de hoje preocupam-se em identificar junto delas, processos logísticos,

produtos e fornecedores numa escala mundial (Tidd et al., 2001). O contexto atual em que a PME se insere é fortemente orientado por outro e novo tipo de competição, que se remete na construção de competências específicas para a inovação e aquisição de conhecimento. A colaboração entre os vários agentes da economia e do respetivo trabalho em rede, faz com que tenha de existir um papel de relevo em relação às políticas de inovação, dirigidas às PME e enquadradas no sector em que estas estão inseridas, que vem de algum modo reforçar a oferta de serviços de tecnologia à rede onde as PME pertencem. Estas devem funcionar não só como atores fundamentais dos processos de inovação mas também de imitação, gerando inovação incremental. Este novo contexto vai permitir colocar em evidência a intervenção das PME e a sua capacidade para participar ativamente na transformação dos sistemas de gestão e produção, provocando impactos positivos na inovação, sendo que tal evidencia que foi abandonado o conceito de que as grandes empresas são o único agente de criação de inovação

No entanto as empresas portuguesas continuam na cauda da Europa no que diz respeito aos indicadores de inovação de acordo com os estudos e dados comparativos a nível comunitário, o que permite também observar e concluir que perdem por inerência a competitividade. Esta visa estimular a inovação das PME, a formação dos colaboradores, a criação de condições ideais à inovação, promoção, criação e arranque de novas PME de desenvolvimento com a colaboração de instituições e organizações, e garante um desenvolvimento tecnológico alargado.

1.3 A motivação para o estudo

Após efetuada a revisão bibliográfica da Inovação e Liderança, verificámos que existem muitos estudos sobre esta matéria, mas poucos estudam em particular a influência da Liderança na Inovação.

Para que possa existir uma liderança eficaz, deveremos encontrar organizações que estejam “disponíveis” e que sejam capazes de promover a mudança, fazer com que estas sejam mais transformacionais do que transacionais (Bass, 1999 e 2000). Os fatores determinantes são a visão (Bennis & Nanus, 1985) a inspiração, a estimulação, a consideração, (Bass, 1985, 1999 e 2000) e o carisma (House, 1977). Estes fatores irão contribuir para fortalecer e motivar os seus seguidores, fazendo com que consigam assimilar a vontade de atingir a excelência para atingir performances que poderão ir para além das expectativas, deixando para trás os interesses pessoais em benefício dos objetivos organizacionais.

Embora existam semelhanças entre os dois conceitos, há também numerosas diferenças. As semelhanças principais são o foco na visão, ideais, valores e carisma da perspetiva do líder. As diferenças importantes incluem o carisma como uma das qualidades de liderança transformacional mas que vai para além de elemento único.

Esta dissertação tem em particular a motivação de apresentar dados que comprovam a pergunta de partida, sendo que no seio das PME portuguesas são raros os estudos que associam estas duas temáticas.

Sabemos que a inovação é nos dias de hoje um tema central e atual, não só na literatura assim como nas práticas de gestão, sendo que uns autores, tais como Bouchikhi & Kimberly

(2001) mencionaram que as organizações para sobreviverem irão necessitar de inovar, sob a pena de desaparecerem do mercado. Com a dificuldade e o reconhecimento desta necessidade e a capacidade de sustentar a inovação das organizações, é gerada uma indústria de serviços e de pesquisa em gestão, para que se possa dar resposta às novas tendências refletidas nestes fatores determinantes. Autores como Bouchikhi & Kimberly (2001), afirmam que estes fatores são primordiais na consultadoria nos dias de hoje, que um contexto científico e de cariz mais prático atribuem a inovação um significado ainda mais positivo, onde prevalece a ideia de que a inovação é um conceito só por si importante e benéfico para a organização.

O processo de inovação foi fortemente estimulado com Schumpeter (1939), quando associou a criação de valor à inovação tecnológica, salientando a importância do empreendedorismo individual para a dinamização organizacional. Este mesmo autor defende que a inovação tecnológica pode dar origem a um processo de destruição seguindo-se um aparecimento de um processo criador que pode colocar em discussão as formas tradicionais de criação de valor nas organizações, o que proporciona retornos às organizações empreendedoras que foram responsáveis pela introdução desses mesmos processos. Estas tendências schumpeterianas podem constituir uma prova da tendência para diminuir a falta de envolvimento individual sempre que as inovações se alteram para práticas no dia-a-dia, mas que podem também decorrer de iniciativas diferentes ou mesmo arrojadas, e por vezes de decisões organizacionais tomadas em contexto de grande complexidade e de incerteza.

1.4 Os principais argumentos que sustentam a importância desta investigação

Ao longo da abordagem teórica dos principais fundamentos que envolvem o conceito de liderança e inovação organizacional, apresentaremos de seguida as hipóteses.

No decorrer da revisão bibliográfica verifica-se que os anos 80 e 90 ressurgiu o fenómeno liderança organizacional. Alguns destes estudos devem-se aos processos existentes nas organizações, desde a gestão da qualidade, a internacionalização, a inovação. Estes e outros mais fatores provocaram um ambiente de incerteza e sempre com profundas e rápidas mutações no mercado global onde estas se inserem.

Como base nesta incerteza, as organizações tomaram como desafio possuírem uma liderança alinhada com as mudanças organizacionais, onde as suas competências são colocadas à prova, sendo que as qualidades exigidas aos líderes, deixaram de ser descritas como transacionais que apenas motivavam a consistência e a disciplina (Kanter, 1999), tal como eram descritas nas teorias tradicionais de liderança (Schermerhorn, Hunt & Osborn, 1997).

Por sua vez, existe um valioso número de estudos empíricos que sustentam que a liderança transformacional tem resultados positivos tanto nas organizações, como nos colaboradores e na respetiva gestão da inovação. Sem dúvida que o apresentado tem um forte impacto no desempenho organizacional, na satisfação e no desempenho dos colaboradores que seguem os seus líderes (Bass, 2000). Para além do exposto, a existência de teorias e outras suposições com pouca análise empírica, defende que existe um empenho e motivação dos colaboradores, sempre quando ocorre uma liderança que atue com maior ênfase nos comportamentos transformacionais do que nos comportamentos transacionais.

As hipóteses identificadas neste estudo têm por base a revisão da literatura sobre o tema e a reflexão sobre os estudos empíricos que nos levaram a uma pergunta de partida reforçando este estudo. Estudo esse, que se focaliza em avaliar o impacto que as dimensões das lideranças transformacionais e transacionais poderão exercer na inovação organizacional. As hipóteses são:

H1a – As dimensões transacionais da liderança têm um menor impacto na inovação do produto do que as dimensões transformacionais

H1b – As dimensões transacionais da liderança têm um menor impacto na inovação organizacional do que as dimensões transformacionais

H1c – As dimensões transacionais da liderança têm um menor impacto na inovação de marketing do que as dimensões transformacionais

H1d - As dimensões transacionais da liderança têm um menor impacto na inovação de processo do que as dimensões transformacionais

Esta escolha prende-se com o facto da conceptualização de Bass (1985) agregar alguns dos principais postulados teóricos que, nos últimos anos, surgiram sobre o fenómeno liderança organizacional.

Além disso, existem alguns estudos sobre o fenómeno da liderança em circunstância organizacional, mas poucos estudaram o impacto que exerce sobre a inovação organizacional.

1.5 As implicações práticas da investigação

É comum encontrar na revisão da literatura, a liderança como representativa de um papel fundamental no desempenho da inovação nas organizações. No entanto, muitas vezes esta afirmação refere-se indistintamente aos competidores, ao desenvolvimento económico em geral, à sobrevivência, à competitividade das economias de cada país, à rentabilidade e ao crescimento das organizações. Existe por isso uma carência de informação empírica explícita, que ajude a esclarecer onde é que a liderança é importante no desempenho da inovação na organização. Neste estudo, com a análise da relação entre a liderança e a inovação ao nível das PME portuguesas daremos o nosso contributo para um melhor esclarecimento destas questões. Poderemos afirmar que deste modo o objetivo primordial da presente dissertação consiste em analisar o impacto da liderança na inovação nas PME, e em particular a Liderança Transformacional e a Liderança Transacional. No entanto a inovação pode não ser apenas o resultado do empreendedorismo dos empresários individualmente, mas sim um processo dinâmico, coletivo e complexo, envolvendo diversos atores institucionais, sociais, económicos e empresariais com uma articulação no sistema global de inovação, sendo que as PME serão a unidade de análise.

1.6 Originalidade da Investigação

Este estudo ocupará como principal enquadramento conceptual as abordagens atuais de referência sobre o tema da inovação organizacional, nomeadamente a abordagem de processos

e a abordagem sistémica. A sua seleção deveu-se ao facto de serem apropriadas para o estudo dos fatores determinantes da liderança e o impacto que tem na inovação nas PME, constituindo, assim, a base teórica do modelo de investigação proposto a ser desenvolvido nesta investigação. Este modelo de investigação será aplicado ao painel de dados de PME identificadas em vários setores, com os resultados do questionário dos tipos de liderança da PME classificadas como potenciais inovadoras. Nesta dissertação considera-se a inovação como um processo complexo, evolutivo e não linear e interativo, onde se pretende desenvolver um pilar teórico suportado nestas abordagens, com o objetivo de apresentar uma metodologia que nos irá permitir reconhecer os fatores da liderança que provocam alguma variação no desempenho da inovação das PME portuguesas. De qualquer modo em detalhe queremos que nesta investigação procurar analisar os seguintes aspetos genéricos:

- Identificar os estilos de liderança existentes nas organizações analisadas;
- Identificar os determinantes de liderança no desempenho da inovação das PME.

São estes aspetos que queremos trazer para a academia, uma vez que apesar de existirem vários estudos sobre inovação e liderança, poucos existem a estudar e a relacionar em particular a liderança com a inovação. E como tal podemos comprovar que o relacionamento entre estes dois temas confere a respetiva originalidade. Tendo como peça fundamental de arranque o contexto apresentado anteriormente, identificaram-se várias questões que posteriormente definiu a seguinte pergunta de partida para este estudo e investigação: Será a liderança

transformacional ou a liderança transacional uma variável positivamente influenciadora da inovação das organizações?

No entanto será de todo responsável afirmar que outros estudos existem sobre inovação nas organizações e que a academia estudou, assim como o estudo da liderança nas organizações portuguesas, que por vezes estão identificados por sector.

No final do estudo, é-nos permitido identificar também algumas características na liderança que possa ajudar a entender e facilitar a implementação de um sistema de gestão de inovação, assim como a respetiva difusão nas empresas portuguesas, para que estas adotem esta característica e se assumam como diferenciadoras, flexíveis e acima de tudo competitivas.

São algumas reflexões introduzidas que justificam as hipóteses que iremos formular mais à frente neste estudo, e tentar provar qual o tipo de liderança que tem impacto na inovação nas PME.

1.7 Principais conceitos a investigar no quadro de referência

Um dos principais conceitos a estudar será a liderança e em particular a liderança transformacional e a liderança transacional e o impacto que estas têm na inovação das organizações. No entanto sabemos que é opinião generalizada que a liderança representa um papel fundamental no desempenho da inovação. Ainda assim o que foi referido anteriormente está diretamente relacionado com a concorrência, com a competitividade das economias nacionais, com a rendibilidade, com o crescimento económico generalizado, com a sobrevivência e com o crescimento de empresas individuais. A necessidade de informação empírica, precisa, que ajude a clarificar que a liderança é importante no desempenho da

inovação da empresa, e justificada com o pressuposto anterior. Nesta investigação, procurou-se também dar um contributo para um melhor entendimento destas questões, garantindo assim como objetivo principal, analisar o impacto positivo da liderança no desempenho da inovação das empresas, e em particular nas PME. A análise tem como quadro conceptual as abordagens atuais de referência sobre a temática da liderança e da inovação, desenvolvendo um suporte teórico corroborado por um suporte empírico que permite identificar os fatores determinantes da inovação nas empresas nacionais. Para testar empiricamente as hipóteses em investigação, e tendo em análise a sofisticação do fenómeno em causa, recorreremos à análise estatística descritiva.

Capítulo II

Reflexões teóricas sobre Liderança

1 Algumas das definições de liderança

Como grande parte de certas atividades humanas de algum modo complexas, nunca será simples explicar o termo liderança. Por sua vez, os trabalhos científicos e literários sobre este tema são imensos, pelo que possibilita a difícil escolha de uma definição de liderança nos diferentes autores.

Ainda assim e iniciando pelo mais básico podemos dizer que a palavra líder, derivada do termo inglês “leader”, significa, de acordo com o Dicionário da Língua Portuguesa (2009), “chefe; orientador; pessoa que chefia uma empresa, uma corrente de opinião ou um grupo”.

Este termo “leader” surgiu por volta de 1300 em Inglaterra, sendo que a noção “leadership” só surgiu na primeira metade do século XIX nalguns documentos sobre controlo e influência política (Jesuino, 1996). Contudo em Portugal, no século XIX, com o surgimento das Ciências Sociais, a frase “arte de comando” foi comutada pela palavra “liderança”.

Em quase todas as áreas das relações humanas, a liderança e as suas consequências foram discutidas e investigadas desde a origem da humanidade, sendo que os primeiros estudos centravam-se em realçar as características inatas do líder, os fatores genéticos e hereditários que parecem predestinar certas pessoas a dirigirem as outras ou mesmo a sua descendência.

Bass (1985) salientou que liderar é o talento para motivar os elementos da comunidade para fazerem mais do que o previsto, estimulando a superação dos interesses individuais em

função dos coletivos. Também consciencializando-os do valor dos processos e produtos desejados, elevando os níveis de confiança e motivando os seguidores para que eles próprios sejam líderes.

Gomez- Llera (1993) acrescentam que, para além de se definirem metas e se motivarem os indivíduos a alcançá-las, é importante que estes colaborem na sua definição para que se sintam envolvidos e que ajudem a alcançarem-nas. Nesta perspetiva, para Alvarez (2002), liderar é a capacidade para tomar decisões e transmiti-las, organizar o trabalho de equipa, vincular os indivíduos a um trabalho comum e delegar funções e responsabilidades.

Por sua vez Ball (1987) conclui que liderar é a capacidade de transmitir cooperação, solidariedade, entusiasmo e adesão, o que requer a comunicação de uma visão para a organização, num sistema de recompensas, de partilha, de autoridade e do estabelecimento de redes externas de influência e de formação. Que estimulem a iniciativa, desenvolvendo objetivos que levem à mudança cultural e organizativa desejada.

Por outro lado, Owens (1976) salienta que é importante que se considerem as necessidades do grupo, procurando satisfazê-las para estimular o entusiasmo de todos, para se alcançarem as metas pré-estabelecidas.

Durante muitos anos, acreditava-se que liderar era organizar, planejar, coordenar e controlar e, por isso, as pessoas comportavam-se como num rebanho de ovelhas geridas por um pastor, e guiadas pelas ordens seguidas por um cão, por muito que seja a missão destes intervenientes, isto não é liderança mas sim gestão. Reparem que nesta analogia só encontramos ordens, e também compreenderão que aqui as metas não poderiam ser discutidas entre os intervenientes, devido a questões biológicas/espécie. Ainda assim, poderão também concluir

que na nossa vida encontramos e identificamos este comportamento. Não querendo alongar mais na metáfora, identificamos um dos temas que irá ser debatido mais à frente: “A diferença entre gestão e liderança”.

Este tipo de líder acredita que os seus subordinados lhe são leais quando, na verdade, eles são submissos e dependentes, não sabendo como agir na ausência do líder. Outra metáfora se pode utilizar, o voo dos gansos. O voo desta espécie poderá no entanto servir para identificar um novo tipo de liderança, devido ao facto destes mudarem de liderança com frequência, com diferentes gansos a orientar o grupo. São evidentes estas analogias com o mundo animal, sendo que no mundo racional encontramos vários exemplos dos tipos de liderança também. Não desprovemos que a natureza no seu ambiente mais puro e intocável permite-nos compreender, explicar e concluir de uma forma mais simplista e clara o que por vezes tentamos demonstrar racionalmente, mas que está para além do nosso saber.

Assim está provado que a conceptualização da liderança foi evoluindo ao longo dos tempos. Revez (2004) considera três paradigmas principais na sua abordagem, baseados em três enfoques: individual, comportamental e situacional.

Em relação ao primeiro, até aos finais dos anos 40, a liderança foi considerada como uma característica inata do indivíduo, pelo que se deveriam identificar as características individuais, intelectuais, físicas, e de personalidades que os caracterizam. Apesar das investigações revelarem que as características pessoais não podem explicar a complexidade do fenómeno da liderança, estas são, sem dúvida, importantes para a sua compreensão (Yukl, 1989; Kirkpatrick et al, 1996 e Kets de Vries, 1993).

Durante os anos 40 e 60, a investigação centrou-se nos comportamentos do líder em relação aos restantes elementos do grupo, ou seja, a forma como ele orienta o grupo, procurando-se identificar os comportamentos que mais se relacionam com a sua eficácia. Depois de uma abordagem centrada no que o líder é, o enfoque transfere-se para o que ele faz. Vários teóricos vieram criticar esta perspetiva por se centrar na ação do líder sem ter em conta os contextos, as situações e as causas das suas ações. A liderança e o seu contexto será algo que também explicaremos mais à frente.

Logo a partir dos anos 70 até inícios de 80, a análise das exigências situacionais torna-se essencial para a compreensão do processo de liderança, passando-se a considerar os tipos de pessoas e condutas adequadas às diferentes situações. Enfim, não há um estilo ou um conjunto de comportamentos válidos para todas as situações, requerendo tipos de liderança diferentes. Assim, não são as características de personalidade do líder que determinam a sua capacidade, mas sim a interação destas com os fatores situacionais (Revez, 2004). Por vezes esta abordagem também é conhecida por “interaccionista”, pelo Yukl (1989), o qual considera que esta visão deverá ser entendida com os pressupostos dos fatores e das exigências externas que podem influenciar a liderança ou focalizando-se na identificação das configurações situacionais que atenuam a relação entre os traços de personalidade e os comportamentos do líder associados à sua eficácia. Logo, de acordo com esta abordagem, o verdadeiro líder é aquele que é capaz de se adaptar a um grupo particular de pessoas, em diversas situações. Nesta teoria importa o líder, o grupo e o contexto onde está inserido, sendo este último essencial na determinação de quem deverá ser o respetivo líder.

Durante esta época surge outra abordagem centrada na capacidade do líder para influenciar os seus subordinados (Vecchio, 1995 e Yukl, 1989) a alterarem voluntariamente as suas ideias de acordo com os objetivos da organização. Digamos que a capacidade para exercer influência é ainda uma das funções da liderança mais referidas nas definições atuais.

Na década de 80, dando seguimento ao destaque situacional, aparece um movimento centrado no carisma e na capacidade transformacional do líder, procurando-se integrar os aspetos da personalidade, os comportamentos e as interações que se estabelecem entre todos os elementos do grupo. As decisões são partilhadas por todos os elementos da equipa e não tomadas individualmente.

Em associação à conceptualização de liderança são definidos vários estilos do líder que determinam a sua atuação na organização e a motivação e o empenho dos seus liderados, que descreveremos muito sumariamente de seguida.

1.1 Aprofundando as Perspetivas Teóricas

Apesar de ser reconhecida como essencial a todo tipo de organização humana, a liderança não obteve muita atenção dos primeiros estudiosos da administração. Numa primeira fase seria voltada para a tarefa, como referido nos trabalhos de Taylor e, posteriormente para a estrutura organizacional, com Fayol. Foi apenas nos anos 30, com o aparecimento da Teoria das Relações Humanas, que a ciência administrativa deu início à supremacia das pessoas e as suas interações sociais, em prejuízo dos aspetos considerados técnicos e oficiais das organizações.

A liderança foi considerada exclusivamente sob o aspeto de arbítrio formal, onde relacionava o cargo de chefia com as relações com aqueles que respondiam hierarquicamente, conhecida esta como Teoria Clássica. Por sua vez a existência e a influência dos líderes informais no seio dos grupos de colaboradores, foi enunciado pela Teoria das Relações Humanas, que foi atuando em paralelo com o poder conhecido como formal. A liderança torna-se, paulatinamente, um dos temas administrativos mais pesquisados e estudados por grande parte dos académicos.

Desde meados do século XX, diversas teorias foram desenvolvidas, com o intuito de melhor compreender as relações entre líderes e os colaboradores. Todas as pesquisas e os paradigmas esclarecedores da liderança, permitem-nos apurar distintas orientações e ascendências. Considerando-se assim a existência de abordagens teóricas com determinados pressupostos que as tornam distintas. Como tal, são habitualmente aceites três paradigmas principais na conceptualização da liderança, que são:

- O primeiro centrado na observação dos traços de personalidade;
- O segundo centrado na observação dos comportamentos assumidos pelos líderes no desempenho das suas funções;
- E por fim, o terceiro, que se focaliza nas variáveis situacionais do líder que influenciam a sua eficácia (Vecchio, 1995).

No primeiro caso, o cuidado está em tentar reconhecer e caracterizar os atributos pessoais dos que têm posições de chefia, para que consigamos estabelecer os padrões de personalidade que diferenciam os líderes dos gestores. No segundo caso, estamos mais

focalizados na análise das ações que os responsáveis exercem durante o desempenho das suas funções, para que consigamos determinar os comportamentos que mais estão relacionados com a eficácia obtida. Por fim na terceira perspetiva, seguimos uma lógica mais contingencial, onde se privilegia a análise dos fatores da envolvente que podem ter impacto na liderança. Ainda assim, é importante esclarecer que a existência dos modelos resultantes deste último movimento também são reconhecidos de “interaccionistas”, porque dão um forte relevo à necessidade dos líderes se adaptarem ao contexto e às suas exigências. Assim garantem a inclusão de aspetos relacionados com as características de personalidade e comportamentos considerados mais eficazes. Como tal, Yukl (1989) afirma que esta sugestão pode ser percebida de duas formas diferentes, uma privilegia a compreensão dos fatores e exigências externas que influenciam a liderança e outra identifica as características situacionais que atenuam a relação entre os traços de personalidade e os comportamentos que estão associados à eficácia alcançada nas funções desempenhadas.

No entanto podemos ainda verificar que nas últimas duas décadas, um novo movimento tem sido bastante discutido. Este movimento está centrado no carisma e na capacidade transformacional dos líderes na interação com os seus colaboradores. Existe uma preocupação em integrar os aspetos comportamentais, os traços de personalidade e o tipo de interações que se estabelecem entre todos os membros do grupo/organização (Rego, 1998).

Estas possibilidades de estudo da liderança acabam por evidenciar as dificuldades dos investigadores em definir uma tipologia que situe as propostas teóricas formuladas até à atualidade.

1.2 Liderança no seu contexto

Sergiovanni (2004) salienta que, apesar de poderem partilhar com outras organizações requisitos comuns de gestão que asseguram o cumprimento de objetivos organizacionais básicos, como competência, estrutura e estabilidade, as organizações têm “de dar resposta às realidades políticas singulares que enfrentam” Karl Weick (1999). Através de uma metáfora da orquestra sinfónica de Druker (1992) e Hunt (2004), é explicado que a complexidade de uma orquestra sinfónica já não é adequada a algumas organizações.

No contexto atual de mudança, com a organização ao aparecer como uma instituição dinâmica e complexa, a metáfora do jazz realça a importância da mobilização coletiva em torno de objetivos comuns, num clima de flexibilidade, criatividade, imaginação, mas também de responsabilidade. Os músicos não se limitam a seguir uma partitura, têm liberdade para improvisar com criatividade mas também com intencionalidade, tendo em conta os objetivos do grupo, em verdadeiras comunidades profissionais de aprendizagem (Fullan, 2001). A improvisação é comum nas organizações. Os estudos efetuados apresentam uma reformulação da rigidez corporativa e da inflexibilidade estratégica como um resultado de improvisações que suportam rotinas existentes (Cunha, 2010).

A liderança relaciona-se com a capacidade para definir uma visão pessoal para as organizações, saber comunicá-la aos elementos da comunidade e conseguir que eles a adotem e se mobilizem para a concretizar. Importa realçar que, uma vez que os líderes trabalham para e com outras pessoas para atingirem determinados objetivos, estes não devem ser impostos,

mas antes negociados e trabalhados em equipa para definir o rumo da organização e para que todos se sintam implicados no seu sucesso.

Miranda (2003) na sua tese de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos – “Lideranças Transformacional e Transacional: seu impacto no empenhamento organizacional, conclui que a Liderança Transformacional e Transacional” podem exercer fortes impactos no empenho organizacional dos seus colaboradores, que neste caso se intitulam de seguidores. Diz também concluindo que “ em nosso entender, a investigação e o pensamento futuros sobre liderança devem direccionar-se para a construção de um quadro conceptual integrativo e focar comportamentos de liderança mais específicos em interação com características situacionais específicas”. Aqui já estamos a introduzir o tema central desta dissertação.

Por sua vez e em perfeita consonância, recentemente Mintzberg (2009) mencionava que as competências ou atividades de um gestor/líder não são definidas pelo sector onde está inserido (estado, negócio com ou sem fins lucrativos). Aliás, a variação substancial existe sim dentro de sectores. Um gestor/líder tem como principal função determinar e definir o seu papel na organização, mais concretamente ao nível da produção. Perceber a escala e o âmbito dos sectores dentro da organização é também de extrema importância. Em geral, a filosofia de gestão da organização tem uma pequena influência na função executada pelos gestores/líderes. O estilo pessoal no entanto, está mais relacionado com a atuação dos gestores/líderes, do que as ações que decidem adotar, porque por vezes existem ações que devem ser adotadas independentemente do estilo de cada um.

Em suma, para a melhor compreensão do conceito de liderança, convém distingui-lo de outros conceitos com os quais se confunde e, muitas vezes, se sobrepõe. Seguidamente,

distinguiremos sucintamente liderança de gestão, para facilitar a compreensão daquilo que entendemos por liderança.

1.3 Liderança e a relação com a Gestão

Tal como o conceito de liderança também o de gestão é polissémico, gerando-se diferentes perspetivas relativamente à diferenciação entre os dois conceitos. Existem autores que acreditam que as conceções de liderança e gestão se aproximam e estão inteiramente relacionadas (Yukl, 1989), no entanto para a maioria existem diferenças marcantes entre os gestores e os líderes.

No quadro abaixo, baseando-nos em West-Burnham (1997) e Uribe (2005), distinguimos os conceitos de gestão e de liderança, tendo em consideração que o primeiro se preocupa mais com complexidade da organização, por sua vez o segundo se centra mais nas mudanças que lá podem ser operadas.

Após a nossa revisão, permite-nos verificar que a gestão se centra na administração da organização, preocupando-se com a resolução de problemas imediatos, numa perspetiva a curto prazo. O gestor procura realizar as tarefas corretamente e controlar os outros, numa perspetiva de liderança transacional, baseada em relações de poder com punições e recompensas.

Por outro lado, o líder focaliza-se na inovação e no desenvolvimento da organização, definindo objetivos a longo prazo e atuações estratégicas para os alcançar. Atua corretamente, motiva, inspira e envolve toda a comunidade com a qual trabalha. Esta perspetiva remete-nos

para uma liderança transformacional, onde há uma partilha de poderes, objetivos e responsabilidades, e uma preocupação em alterar valores, atitudes e comportamentos.

Em suma, os gestores preocupam-se com o controlo, a planificação, a execução e o comando, sendo que os líderes centram-se mais na planificação estratégica, na definição de objetivos a longo prazo, na orientação, na inovação e na promoção de mudanças.

Por sua vez Kotter (1988), afirmou que a boa gestão controla a complexidade sendo que a liderança eficaz produz a mudança útil. De acordo com Uribe (2005), “enquanto a gestão se ocupa por enfrentar a complexidade própria das organizações modernas, a liderança enfrenta as mudanças necessárias para projetar a organização num ambiente dinâmico”. Para Locke (1984), o líder tem como função estabelecer uma visão, comprometer todos os elementos da organização no seu desenvolvimento e realização, especificando o fim e a estratégia que permitem alcançá-los.

A maioria das organizações estão a passar lentamente de um estilo de administração e gestão muito hierarquizado, para um estilo mais de liderança do que de gestão (Uribe, 2005). Atualmente defende-se um tipo de liderança que reconhece o potencial profissional da sua organização, envolvendo toda a comunidade. Assim, é indispensável estabelecer disposições que possibilitem o exercício dinâmico e múltiplo da liderança, para que diferentes elementos da comunidade educativa funcionem como facilitadores dos outros ou como responsáveis por determinados projetos (Uribe, 2005). O desenvolvimento da liderança implica um conhecimento das características particulares das organizações e a sua inter-relação com a envolvente organizacional.

Ainda Davies (2004) utiliza a expressão liderança estratégica enquanto capacidade para perceber de forma coerente a posição da organização em relação ao futuro, verificando as medidas que são necessárias tomar para atingir os seus objetivos a longo prazo. Quando os líderes utilizam este tipo de pensamento a longo prazo, desenvolvem uma organização estratégica que se constrói com sustentabilidade, incrementam medidas estratégicas para avaliar o seu sucesso, têm uma perspetiva do futuro e vêm para além da sua própria organização. Normalmente, estes líderes utilizam múltiplos processos de planeamento, desenvolvendo e sustentando as lideranças estratégicas.

Imants & DeBrabander (1996), após fazer uma revisão da literatura, defende que a visão que o líder tem do seu próprio papel, do funcionamento, dos objetivos e do rumo da organização, assim como a sua capacidade para comunicar os seus pensamentos aos gestores são essenciais para uma liderança eficaz. Nesta perspetiva, é pertinente falarmos de liderança integral (Leithwood, 1992), na medida em que não faz sentido separar a liderança organizacional da administração organizacional, uma vez que isto conduz à fragmentação e segmentação.

Embora existam perspetivas que defendem que a liderança e a gestão, ao se revestirem de características diferentes, não devem assentar na mesma pessoa, consideramos que, apesar de serem realmente conceitos distintos, são complementares e ambos são necessários para o desempenho eficaz de uma organização. Com uma estrutura de gestão adequada, onde se possibilita a participação dos gestores, passa-se de uma visão tradicional de liderança transacional, hierárquica e controladora, para uma liderança transformacional, que distribui e delega (Hopkins, 1996). Seguidamente, distinguiremos mais pormenorizadamente a liderança

transacional da transformacional, acreditando que uma liderança distribuída e partilhada poderá conduzir a uma maior eficácia das organizações.

1.4 Estilos de Liderança

Quando ao procurarmos clarificar o conceito de gestão e a função do gestor, deparámo-nos com uma sobreposição corrente entre eles. Cameron e Whetten (1988) referem que, enquanto “tradicionalmente a liderança é utilizada para descrever o que os indivíduos fazem sob condições de mudança, isto é, quando as organizações são dinâmicas e sofrem transformações, as pessoas no topo devem exibir liderança. Gestão, é o termo tradicionalmente usado para descrever o que fazem os executivos sob condições de estabilidade”.

Em algumas ou mesmo em muitas abordagens existe a perspetiva de que a gestão envolve atividades como planear, organizar, dirigir e controlar sendo a função de liderança reservada apenas aos aspetos mais diretamente relacionados com as pessoas, ou seja, à direção, ao controlo e carisma. Contudo, conforme referem os autores anteriormente citados, os gestores não serão bem-sucedidos se não forem bons líderes, nem os líderes podem ter sucesso sem serem bons gestores. Uma gestão eficaz pressupõe uma liderança eficaz, pelo que os conceitos são inseparáveis. É a liderança que permite levar a organização a aceitar a mudança e a ambiguidade, criando projetos visionários e coerentes, potenciando organizações que se tornem aprendentes. Esta noção de líder da mudança organizacional implica uma gestão das pessoas que terá de compatibilizar as práticas táticas com as estratégicas (Bennis, 1989). O entendimento da liderança altera-se consoante as correntes e os seus modelos teóricos. Deste

modo, mais do que rever todas as tentativas da sua conceptualização, referir aquelas que são mais consensuais entre os vários autores.

Assim autores como Richards e Greenlaw (1966), Stodgill (1974) e Hollander (1985) afirmam que o conceito deve ser encarado como um processo cuja dinâmica depende das características de quem chefia, dos colaboradores e da natureza específica da situação. Referem que só podemos discutir liderança se conseguirmos cumprir três condições diferenciadas: a presença de um conjunto de duas ou mais pessoas; uma tarefa comum a realizar e a diferenciação de responsabilidades, privilegiando assim a influência exercida pelo líder tendo em vista o alcance de determinados objetivos grupais ou sociais.

A liderança é um tema clássico nos estudos organizacionais e de gestão. Não parece possível, aliás, falar de gestão e de organização sem aludir à liderança. Muitas têm sido as definições do conceito, sem que para tal se tivesse obtido consenso. A definição sugerida pela equipa GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) é peculiarmente interessante (Cunha e Rego 2005 Cunha e Rego 2005). De referir que House (1999) afirma que a liderança é a aptidão de um sujeito para motivar, influenciar e dispor outros a colaborarem para a eficiência e o triunfo das organizações às quais pertencem.

No entanto Barrow (1977) entende a liderança de uma forma extremamente consensual. Refere-a como um processo comportamental que pretende influenciar indivíduos ou grupos, no sentido de se atingir os objetivos definidos. O carácter geral desta aceção torna-se útil, pois permite incluir um conjunto de dimensões que caracterizam o tema, como sejam, os processos de tomada de decisão, as técnicas e estratégias motivacionais, o tipo e a frequência de comportamentos de feedback, o relacionamento interpessoal, as políticas e estratégias de

planeamento e orientação do grupo para atingir o rendimento desejado e, por fim, as regras e as normas que estabelecem o funcionamento e o relacionamento dentro da equipa.

Uma análise mais global destes aspetos implícitos na atividade de liderar implica a definição de quatro fatores que podem explicar a eficácia obtida pelos coordenadores: as qualidades pessoais tais como: inteligência, assertividade, empatia, motivação intrínseca, flexibilidade, ambição, autoconfiança e otimismo; o estilo de liderança utilizado, que deve variar em função das exigências colocadas ao exercício das funções; local de trabalho e o contexto tais como: a tradição dos serviços e profissões e por fim as características dos sujeitos tais como: género, nível de competência, idade e nacionalidade. Destas diferentes áreas resultam várias combinações de explicações sobre o facto de, por exemplo, um determinado gestor ter imenso sucesso com uma equipa e outro, com uma metodologia científica semelhante, poder fracassar completamente.

Analisando um pouco mais detalhadamente estas dimensões, Fiedler (1994), refere que relativamente ao nível das características pessoais dos gestores, as perceções de autoeficácia podem condicionar a forma como estes são aceites pelos colaboradores e, indiretamente, a sua satisfação e os resultados finais obtidos. Assim, é defendido que a utilização eficiente das competências técnicas, do feedback, da capacidade de motivação dos profissionais e da apresentação de um maior comprometimento para com a atividade profissional têm como efeitos a promoção de níveis de satisfação mais elevados com a liderança fornecida e, evidentemente, o atingimento de desempenho de níveis superiores.

De igual modo, se o que é privilegiado se refere ao desenvolvimento pessoal e ao bem-estar dos colaboradores então, a tendência será para observar, para além de atitudes mais

positivas destes face ao trabalho, comportamentos de amizade e *fair-play* entre profissionais. No que refere à liderança assumida, tem sido um dado consensual a necessidade de adaptação do estilo de comunicação e do exercício do poder em função dos colaboradores e das funções por eles desempenhadas (Drouillard e Kleiner, 1996).

Em termos das exigências externas, existe um consenso acerca do exercício da liderança ser encarado em função do contexto social de referência. Tal como mencionam os autores citados anteriormente, a influência do líder deve comungar de um sentido moral, de valores e ético entre todos e, num âmbito mais global, deve ser considerada como “aceitável e justa” pela sociedade. Será um processo que envolve ações de persuasão (que não devem ser confundidas com estratégias de imposição) no sentido do grupo para procurar obter uma determinada “missão”, assumindo-se a existência de um acordo prévio sobre a importância e interesse desse desígnio, tanto no seio do grupo como no meio envolvente. Pode-se então afirmar que a liderança, para além de poder envolver uma forte ligação psicológica e emocional entre o líder e os membros do grupo, deve também possuir princípios éticos e morais socialmente admissíveis, expressos tanto pela cultura organizacional de funcionamento como pelos valores e ideais defendidos.

Acrescendo a estes fatores promotores da eficácia existem, pelo lado inverso, aspetos negativos que condicionam o exercício da liderança. A este nível, tem sido fundamentalmente referida pela literatura as características pessoais dos líderes como podendo contribuir para um mau funcionamento dos grupos de trabalho. Num último domínio, Kets de Vries e Miller (1997) propuseram o conceito de “liderança patológica” para denominar um conjunto de problemas de personalidade de quem exerce funções de poder. Desde logo, a forte necessidade para

procederem de acordo com aquilo que é socialmente desejado pelos outros pode acabar por tornar mais importante tomar as “decisões esperadas” do que as “decisões corretas”. Por outro lado, uma visão distorcida do eu, com um elevado traço de narcisismo implica, por vezes, uma grande necessidade de poder e prestígio, a que se associa uma tendência para a manipulação e o engano nas relações interpessoais.

Em termos emocionais, também podemos assistir a uma incapacidade em diferenciar ou verbalizar qualquer emoção, manifestada através da falta de empatia face aos outros bem como da ineficácia em gerir eficazmente os conflitos. Um último aspeto, segundo os autores, prende-se com a dificuldade em perceber o momento em que se deve abandonar a profissão, mesmo quando o responsável reconhece que as suas características já deixaram de preencher as exigências colocadas pela função exercida. Este grupo de problemas pode ser exacerbado quando os líderes se confrontam com alguns “riscos” habituais do exercício de lugares de chefia, de que são exemplo, a “solidão do comando”, que é caracterizada por uma certa tendência para perder o contacto com a realidade e com os problemas dos outros e o “medo do sucesso” que resulta da forte exposição social inerente às funções que desempenham.

Em suma, este lado negativo também deve merecer a mesma atenção por parte dos investigadores que se têm preocupado em estabelecer os efeitos potencialmente positivos da liderança pois devido ao poder de um “mau” líder podem estar subjacentes vários efeitos indesejáveis, tais como o desencadear de emoções negativas e frustrações, má tomada de decisões, perda de recursos e aumento de custos, declínio económico e falência nas organizações (Washbush e Clements, 1999).

Decorrente da forma como é exercido o poder surge uma outra questão, bastante abordada pelos autores e que se relaciona com a necessidade de não se confundir o estatuto de líder com outros papéis sociais ou profissionais, vulgarmente designados por “gestor”, “diretor” ou “*manager*”. Nestes últimos casos, os profissionais podem exercer um conjunto de funções próprias dos líderes (ex: planificação e organização das tarefas, definição e estabelecimento de horários, seleção e agrupamento dos membros em determinadas tarefas, etc.), mas a diferença reside no facto do líder realizar todas estas tarefas em paralelo com a responsabilidade de promover e implementar uma determinada “filosofia” no grupo que o distingue de todos os outros. Quer isto dizer que cabe a este último definir, juntamente com a equipa, os objetivos e as metas a atingir (a razão da sua existência) e depois assegurar os meios necessários para transformar uma determinada ideologia em produtos e resultados concretos (Drouillard e Kleiner, 1996). Assim, para se adquirir este estatuto não basta ter uma determinada ideia ou meta a atingir, sendo também necessário saber transformar essa “visão” em aspetos concretos, suficientemente desafiantes, que possam assegurar o empenho e a motivação dos outros.

Desta forma, o papel de liderar exige o desenvolvimento de competências psicológicas, principalmente, as que dizem respeito ao relacionamento interpessoal, pois é na interação com os outros que se consegue uma maior motivação para a ação, colocando-se a ênfase na mudança organizacional. Também os líderes devem procurar a excelência, adaptando comportamentos e preparando-se bem para desempenhar o seu papel, preocupar-se com a melhoria contínua, de modo a tentar fazer parte de uma elite de profissionais que atinge as metas que a maioria não consegue. É neste sentido que os autores afirmam a existência de três tipos de pessoas: os

poucos que conseguem com que as coisas se façam, um número razoável que assiste às coisas acontecerem e a esmagadora maioria que não tem a mínima ideia do que é que se passou.

1.5 Liderança e paixão

Como referimos na frase introdutória à liderança, estas para serem eficazes requerem uma cabeça inteligente com um coração inteligente (Day, 2004), para gerir e liderar racionalmente a sua organização ao mesmo tempo que estabelece relações de proximidade com todos os elementos da sua organização.

É sabido que a nossa estabilidade emocional depende muito da nossa relação com os outros. Um líder emocional e apaixonado pela organização exerce nos outros um efeito de “ressonância” funcionando como “ímanes emocionais” (Goleman 2002). Para este autor, os quatro domínios da inteligência emocional – autoconsciência, autodomínio, consciência social e gestão das relações – proporcionam um conjunto de aptidões fundamentais à liderança, capazes de proporcionar o sucesso da liderança. Por um lado, o líder deve ter consciência das suas emoções, ao mesmo tempo que as domina e, por outro, deve gerar empatia com os outros, compreendendo os seus sentimentos e gerindo eficazmente as relações. Este mesmo autor conclui que estas competências não são inatas, podendo ser aprendidas e trabalhadas.

Um líder que cultiva um ambiente de cooperação e de confiança, que gera entusiasmo, otimismo e paixão pelo trabalho, consegue aliar a razão com o coração e assim formar uma verdadeira equipa na organização. De acordo com Day (2004), a paixão é “*a driver, a motivational force emanating from strength of emotion. People are passionate about things,*

issues, causes and people. Being passionate generates energy, determination, conviction, commitment and even obsession in people”. A paixão não é exclusiva de alguns líderes mas é essencial para que um líder tenha sucesso.

Para Fried (1995), a paixão permite-nos acreditar que podemos fazer a diferença na vida dos colaboradores. No estudo realizado com os dez líderes de sucesso, Day (2004) verificou que a paixão era comum a todos eles, expressando-a não só pelo seu entusiasmo mas também pelos princípios e valores das suas lideranças. A paixão foi associada à capacidade dos líderes para ouvirem a organização, ser próximo de todos e ter sentido de humor. Aquelas organizações foram incentivadas a aprender de maneiras diferentes, a partilhar responsabilidades, a conhecer o trabalho de todos na organização e a criar ambientes de aprendizagem onde todos eram reconhecidos. Nesta perspetiva, os relacionamentos, o cuidado a ter com os outros, a ajuda, o interesse e o entusiasmo são fundamentais para uma liderança eficaz, transbordando paixão que contamina todos os que trabalham na organização, construindo um sentido de identidade forte e fazendo-os acreditar que podem fazer a diferença na vida daquela organização. Várias investigações têm identificado líderes de sucesso (MacBeath, 1998; Leithwood, 1999; Southworth, 2002; Day, 2004). Parece haver algum consenso quando se diz que estes líderes são aqueles que sabem relacionar fatores morais, sociais e éticos com as orientações governamentais. São também capazes de reconhecer a necessidade da existência de vários líderes na organização.

Goleman (2002) defende que “a tarefa essencial da liderança é de natureza emocional”, relacionando-se com a sua capacidade para despertar sentimentos positivos nas pessoas que são lideradas. Investigações recentes enfatizam “o poder da liderança emocionalmente inteligente

para inspirar a paixão e o entusiasmo e para manter as pessoas motivadas e comprometidas com o que estão a fazer” (Goleman, 2002).

2 A razão da Liderança Transacional e Liderança Transformacional

Independentemente da proliferação dos vários modelos de liderança e das várias investigações existentes, sabemos que na década de 80 deu-se início a um forte pessimismo em relação a esta temática, tanto no seu estudo, assim como nas conclusões apresentadas. Por um lado subsistiam bastantes teorias acerca da eficiência dos líderes e das melhores práticas que utilizavam nos diferentes contextos profissionais, mas por outro existiam dados que não refletiam resultados, ou mesmo conclusões, consensuais. Tal se devia ao facto de que cada um dos modelos e teorias estavam constantemente colocados em causa. Além disso, as várias abordagens no estudo da temática da liderança, não eram de facto aceites na comunidade. Após este fenómeno foram avançadas novas propostas que tentaram lutar contra esta contrariedade e não-aceitação dos estudos efetuados, o que levou à integração de outros princípios e pressupostos de distintos autores, incluindo os mais clássicos, onde se encontram como exemplos os defensores dos traços de personalidade (Bryman, 1992).

E foi no seguimento deste ceticismo que surgem a liderança carismática de House (1977), a teoria da liderança transformacional e transacional de Burns (1978) e Bass (1985), as teorias da liderança visionária, estudadas por vários autores (Bennis & Nanus, 1985; Kouzes & Posner, 1987; Sashkin, 1988) e a teoria da liderança carismática de Conger e Kanungo (1987).

No entanto existia um denominador comum nestas conceptualizações, que consistia no forte interesse no estudo de líderes históricos e gestores de grandes companhias que alcançaram excelentes resultados no seu trabalho. Esses resultados eram obtidos mesmo quando se encontravam em situações de crise e de forte concorrência externa. É também referido que nas últimas duas décadas são controladas por esse novo movimento que se interessa pelo carisma e a capacidade transformacional dos líderes na relação com os colaboradores, existindo o cuidado em integrar os aspetos comportamentais e os traços de personalidade assim como o tipo de interações que são estabelecidas entre todos os membros do grupo/organização (Rego, 1998).

2.1 Liderança Transaccional

Bass (1985) define a liderança transaccional em termos mais alargados que Burns (1978). Inclui neles diversos componentes: clarificação do trabalho requerido para obter as recompensas, monitorização dos subordinados e ações corretivas para assegurar que o trabalho é corretamente executado, e punições e outras ações corretivas quando há desvios face às normas de desempenho previamente estabelecidas.

Na liderança transaccional, existe uma troca (seja política, económica, psicológica) entre o líder e o seguidor, enquanto ambos acreditarem que isso irá beneficiá-los. É uma transação, pura e simples. Bass (1985) considera que os líderes transacionais exibem primordialmente dois tipos de comportamentos:

- Recompensa contingente: o líder menciona com alguma frequência aos seus colaboradores o que devem executar para obter uma determinada recompensa por atingir determinados objetivos;
- Gerir por exceção: o líder procura evitar gerir e orientar sempre que as tarefas sejam executadas de acordo com o previsto. Este tipo de liderança só intervém se os padrões ou mesmo as normas não forem executadas de acordo com o definido.

Por sua vez, Bass (1985) identifica a liderança transacional como uma execução incapaz de introduzir grandes alterações nas organizações, fazendo com que o sistema funcione eficazmente, utilizando em grande parte a sua habilidade da negociação, persuasão e consenso. Na liderança transacional os colaboradores comportam-se de uma forma pretendida pelos líderes em troca de outros bens mas tangíveis. Neste tipo de liderança são atribuídos prémios e recompensas aos colaboradores em troca da dependência das suas expectativas, no entanto o grau de envolvimento e empenho organizacional são diminutos, o que pode originar por vezes um fenómeno que é o cinismo organizacional, que é definido como a incredulidade generalizada em relação a mudanças ocorridas dentro da organização (Tesluk, Farr, Mathieu, & Vance, 1995).

2.1.1 Perfil Liderança Transacional

Um dos principais comportamentos menciona que um determinado líder diz com alguma frequência aos seus colaboradores que devem executar de acordo com as suas identificações, na perspetiva de obter um prémio ou outro tipo de compensação pela tarefa executada. Esta é caracterizada por uma perseverança na utilização de processos de reforço

positivo de modo a fortalecer a motivação (Bass, 1985). É referido que é um indivíduo que evita dar feedback e também instruções aos seus colaboradores, desde que as ações descritas nas atividade decorram de acordo com as suas expectativas, e só irá intervir se algumas das regras que foram estabelecidas não forem executadas de acordo com o estipulado.

Se efetuarmos uma dicotomia entre o principal fator passivo e ativo, concordamos com Bass (1999) onde menciona que como fator passivo, este é descrito como um indivíduo que toma apenas ações corretivas quando são encontrados erros ou mesmo discrepâncias. No fator ativo, procura sempre encontrar discrepâncias entre o desempenho dos colaboradores e dos padrões estabelecidos.

Este tipo de gestão passiva pode ser necessária e mesmo efetiva quando se verifica a necessidade de coordenar ou mesmo supervisionar um grande número de colaboradores, ou mesmo quando coloca em causa a segurança e o bem-estar dos colaboradores (Bass, 1999).

Por fim não queríamos de deixar de referir que o modelo de não liderança, também deve ser considerado quando se estuda liderança que Bass & Avolio (1990) referem como *laissez faire*, que se caracteriza sobretudo pela sua atitude passiva ou mesmo não participativa nas atividades da equipa, mantendo-se sempre indiferente e distante, o que concebe uma total liberdade à equipa para proceder de acordo com as conveniências de cada um. Em extremo pode-se afirmar que este tipo de comportamento indica uma total ausência de liderança (Deluga, 1990).

Características da Liderança Transacional:

- O líder esclarece ao seguidor o que este deve concretizar para ser recompensado;

- O líder supervisiona o desempenho dos seguidores e adota ações corretivas se eles não alcançam os objetivos estabelecidos;
- O líder aguarda que os erros ocorram para que posteriormente sejam adotadas ações corretivas;
- O líder habitualmente priva-se de tentar persuadir os subordinados.

Este tipo de liderança é compreendido pela motivação baseada em recompensas e a relação de poder apenas através da posição. Aqui o líder concentra todo o poder de decisão e os colaboradores ouvem as regras e conseguem cumprir.

As características de uma liderança transacional seriam a visão mais tradicional de uma organização e de seus empregados, onde o líder concentra todo o poder de decisão e os subordinados apenas acatam as ordens.

2.2 Liderança Transformacional

Sendo a liderança a capacidade dos líderes induzirem os seus subordinados a agir para a realização dos objetivos que representam valores e correspondem a motivações, podemos dizer que esta assume duas formas: a liderança transacional e a liderança transformacional.

A liderança transacional ocorre enquanto um indivíduo tem a iniciativa de comunicar com outros com a finalidade de apresentar uma troca por algo que seja valorizado. Irá também permitir a atribuição de recompensas aos colaboradores/subordinados em troca da sua obediência.

Por outro lado, a liderança transformacional é detetada quando os líderes e os colaboradores/seguidores se interessam por objetivos que podem conduzir a níveis superiores de motivação e de moralidade. Pode assim dizer-se que esta tem como finalidade a conversão dos subordinados em líderes, pois permite uma relação de estímulo recíproco entre ambos. No entanto um líder pode socorrer-se de ambos os estilos de liderança face a interlocutores e situações diferentes, sendo que também se admite o uso simultâneo/complementar.

2.2.1 Perfil Liderança Transformacional

Os líderes transformacionais adotam comportamentos que ativam fortes emoções nos seguidores, que por sua vez suscitam a confiança e identificação destes com ele, influenciam os seus ideais e os aspetos mais importantes. Tem uma comunicação visionária e apelativa e atua como um modelo de comportamentos.

Este tipo de liderança está intimamente correlacionada com a estimulação dos seus seguidores para que tenham a consciência dos problemas, dos seus próprios pensamentos e imaginação. Tem um discurso que faz com que os seus seguidores acreditem nos seus valores, fomentando também um pensamento inovador/criativo.

Características da Liderança Transformacional:

- São adotados alguns comportamentos que por vezes criam emoções nos seus seguidores, provocando confiança e a capacidade de se identificarem com o líder;

- Conseguem também influenciar os seus princípios e outros valores para além da vida quotidiana;
- A sua comunicação reflete uma visão apelativa com o uso de alguns símbolos para aumentar o esforço dos seus seguidores, atuando como modelo comportamental incentivando e promovendo o otimismo;
- Estimula a quem o segue uma forte consciência dos problemas e a sua envolvente, que sejam do pensamentos ou mesmo da imaginação com a fomentação do pensamento criativo e inovador;
- Consegue responder às necessidades de desenvolvimento dos seguidores, encorajando-os com apoio e treino para o desenvolvimento profissional;
- Delega por vezes algumas responsabilidades para fomentar o desenvolvimento profissional.

3 O modelo transformacional e transacional de liderança

O modelo supra citado foi construído tendo como base os estudos desenvolvidos por Bass (1985), sendo que a primeira proposta separava a liderança transformacional da liderança transacional, sendo que posteriormente foi permitido dar seguimento a alterações noutras publicações com a sugestão de uma descrição fortemente detalhada das várias dimensões da liderança desde a transformacional até ao estilo *laissez-faire* (Bass & Avolio, 1993; Bass, 1998). No seguimento do apresentado, foi também comprovado que o líder transacional fundamenta a sua ação na legitimidade e autoridade que lhe são reconhecidas em termos formais para exercer

o poder. Revelando práticas comuns a ênfase das regras e das normas estabelecidas hierarquicamente e a chamada de atenção para o cumprimento das tarefas previamente definidas. No entanto, valoriza-se a obtenção dos objetivos instituídos e a criação de um clima de concordância e apoio às ideias propostas, podendo ser identificado a utilização de fortalecimentos e penalidades como argumento fundamental para a promoção da motivação e empenho dos colaboradores e também para o controlo dos comportamentos ditos indesejáveis.

Podemos concluir que existem algumas e fortes características entre os líderes transformacionais e os transacionais, sendo que os primeiros conseguem demonstrar comportamentos que levam sempre a mudanças positivas e fortemente identificadas em quatro áreas distintas, tais como:

- Na estimulação das pessoas adotarem novas perspetivas acerca do trabalho, valorizando ideais e valores que são comuns à equipa (organização);
- No envolvimento de todos na missão, visão e valores que o grupo ou a organização pretende concretizar como uma equipa;
- Nos sentimentos de maior competência e eficácia na concretização dos objetivos;
- E por fim na maior capacidade de apresentarem uma maior disponibilidade para os sacrifícios e abdicação dos interesses pessoais sempre que se revele necessário (Bass & Avolio, 1994; Conger, 1999).

Capítulo III

Reflexões teóricas sobre Inovação

1 Gestão de Inovação e as suas implicações

Uma Gestão de Inovação tal como Drucker (1986) reconhece, teremos sempre uma forte importância deste legado de Schumpeter, no trabalho “Inovação e Gestão”, onde descreve: “a falta de equilíbrio introduzido pelo gestor inovador, e não equilibrar e a otimizar, é um princípio de uma saudável economia e a veracidade central das práticas e da teoria económica” (Drucker, 1986). Desde a participação prolífica de Schumpeter, que a inovação se renovou num campo central de investigação para grande parte das disciplinas de estudos organizacionais. A competência de inovar é, hoje, pela maioria dos autores uma reconhecida vantagem competitiva das empresas, identificada mesmo como fundamental. A capacidade inovadora demarca-se em relação à produtividade, devido também pelo aumento rápido da necessidade da satisfação da procura, tornando assim as organizações mais competitivas (Becattini, 1999). Sabendo que a inovação é observada e estudada como um agregado de ações de aprendizagem e melhoria contínua, que extravasa os limítrofes da investigação e desenvolvimento (I&D), conclui-se que existe uma dependência das organizações reforçando o papel basilar da gestão na procura de vantagens competitivas sustentáveis. Historicamente existem inúmeros casos de inovação de ideias muitos interessantes ou mesmo geniais, mas que no entanto falharam. É também uma consequência da separação da gestão dos processos de inovação. De facto as relações existem

estas duas, gestão e inovação, devem ser muito fortes para que se consiga identificar estratégias comuns para o aparecimento e garantirmos vantagens competitivas.

Em alguns casos com consequências nocivas (Gilbert, 1975; Crawford, 1991 e Leifer et al., 2000). A gestão da inovação é, fundamentalmente, multifuncional e interdisciplinar. Apesar da incerteza e do risco, a inovação pode produzir um impacto significativo nos resultados económicos das organizações. É esta firmeza na ligação entre a inovação e os objetivos atingidos que induz as organizações a criarem sistemas motivacionais às ideias criativas, a aplicarem instrumentos de estímulo da criatividade nos processos decisórios e de resolução de problemas, a montarem uma cultura que auxilie a experimentação, a afetarem recursos a atividades mais formais ou mesmo informais passíveis de gerarem inovação proficiente. Essa inovação é considerada como sendo fundada na observação de uma realidade e é um elemento importante para a melhoria dos objetivos económicos e financeiros das empresas e das economias nacionais. Investigações recentes vieram confirmar que as empresas são capazes de usar a inovação na melhoria dos seus processos ou mesmo diferenciar os seus produtos e serviços no mercado onde se inserem. Além do exposto, apresentam também um melhor e maior desempenho económico e financeiro em comparação com as suas concorrentes, mensurado pela quota de mercado, pelo crescimento, pela rendibilidade ou mesmo pela capitalização de um respetivo mercado (Klomp & van Leeuwen, 1999; Kleinknecht & Oostendorp, 2002). Assim, torna-se primordial o estudo da relação entre a liderança e a inovação. A revisão da literatura demonstrou que poucos eram os estudos que analisavam a questão do impacto da liderança na inovação de uma empresa. O interesse no tema inovação surgiu na comunidade académica portuguesa nos fins dos anos 80. Godinho (1999) afirma que a partir deste momento realizaram-

se vários estudos sobre a inovação nas empresas portuguesas. De qualquer modo as metodologias utilizadas nestes estudos não eram coincidentes e tinham em comum o facto de se centrarem na análise dos fatores económicos e financeiros, e do foro de gestão que afetam as atividades de inovação nas organizações portuguesas.

De notar que nenhum dos estudos que foram referidos anteriormente se debruçaram sobre a relação desempenho da inovação/liderança, razão pela qual se torna necessário concretizar mais investigações para que se possa estudar a natureza do impacto da liderança no desempenho da inovação da organização e vice-versa. Simões (1996) refere que não existem estudos aprofundados em ambientes empresariais sobre a gestão da inovação. Reforça-se a necessidade de obter um conhecimento mais profundo sobre o processo de inovação numa perspetiva mais global e em ambientes empresariais com ênfase na análise dos fatores determinantes dos tipos de liderança, que podem provocar nas organizações variações no desempenho da inovação. Sabendo que é neste domínio, ainda não explorado na literatura portuguesa, que se centra a pesquisa e a respetiva dissertação.

1.1 Perspetivas fundamentais e conceitos

Desde os primórdios do século XX que se discute sobre a inovação e as suas características, as suas origens, a sua natureza e a respetiva classificação, com o intuito de compreender a sua função no desenvolvimento económico, ressaltando-se como uma meta ou ponto de referência indispensável a contribuição de Joseph Alois Schumpeter. Este focou-se na importância da inovação no desempenho da economia e das organizações. O seu objetivo nesta

focalização era criar o contexto essencial para a análise de resultados obtidos do impacto da liderança na inovação das organizações. Nesta matéria em concreto, são identificados modelos base relacionados com a problemática da inovação, conceitos fundamentais e modelos da difusão da inovação. Inicia-se com a alusão ao conceito de inovação, sua distinção de outros conceitos considerados próximos e respetiva classificação, finalizando-se com uma breve descrição do processo de inovação, com ênfase numa abordagem sistémica da inovação e no modelo teórico base para a elaboração do modelo teórico desta investigação, sendo que relação entre a inovação e difusão conclui e fecha este ponto.

1.2 A inovação: Classificação e sua diferenciação no conceito

Sendo que a inovação para uns, representa uma ameaça, para outros será uma oportunidade. Ainda assim uns vêem-na como um desafio, outros como uma saída de uma crise económica e financeira. Freeman (1975) afirma que “não se pode ignorar o impacto dos impasses morais, económicos e sociais que nos são colocados”. Alguns autores, como Fonseca (2001) e Cunha (2003) mencionam que o conceito pode incluir configurações tão distintas como a competição em novos mercados, a identificação de uma nova fonte de matérias-primas, a aquiescência de novas soluções tecnológicas, novos processos, novos produtos ou mesmo novos serviços. O conceito e a diversidade intrínseca do mesmo é fundamental para contrariar uma ideia que por vezes alegada, parece despontar do próprio termo em que está relacionado a inovação. Onde esta aparece como novos serviços, novos processos, novos produtos e ideias, sendo que a inovação vai para além do exposto. Drucker (1986) discute e apresenta que a

inovação pode ser simplesmente a introdução de alterações de algumas particularidades de um processo ou produto que é apresentado por um precursor, que é adaptado às necessidades do consumidor, que lhe chama de imitação criativa.

A definição ou mesmo a descrição da inovação deverá ser o mais abrangente possível para que se consiga cobrir a maior diversidade de formas de inovação, Mas por outro lado, deverá ser tão específica que elimine o risco de falsa interpretação com outros conceitos que possam estar relacionados, nomeadamente: invenção; mudança; experiência e criatividade.

Para que se consiga clarificar e melhorar a compreensão da inovação e do seu conceito, iremos abordar os princípios fundamentais do conceito, as várias proximidades que encontramos com o conceito e a respetiva diferenciação.

As pessoas e os processos envolvidos numa interposição de mudança, na adoção de uma nova tecnologia ou no desenvolvimento de um novo serviço ou produto são distintos. São diferentes as necessidades o que dão também origem a diferentes estímulos que por sua vez dão origem a caminhos distintos de desenvolvimento.

Não será quiçá inadequado afirmar que esta multiplicidade de processos explica em parte a diversidade de definições, que não são necessariamente convergentes e que por vezes são dúbias.

No entanto e mesmo com alguma diversidade, é praticável extrair um conjunto pequeno de atributos fulcrais do conceito de inovação, tais como a cumulatividade, ambivalência e a ubiquidade (Cunha, 2003). O conceito da inovação está enlaçado por alguma incerteza, sendo esta resultado da multiplicidade de configurações que a inovação pode assumir (processo, produto, tecnologia ou mesmo organizacional). A ambiguidade é resultado de um agente

simplificador da inovação. Com efeito, são as díspares interpretações das oportunidades e dos problemas que dão origem a respostas inesperadas e inovadoras. A inovação é por aceção um processo desobstruído no qual os problemas não são suscetíveis de soluções inequívocas e as oportunidades não sugerem opções clarificantes para colmatá-las (Dosi, 1988). Lundvall (1992) identifica a inovação como um fenómeno ubíquo na economia moderna. Nas mais variadas áreas da economia e em grande parte dos setores, estão a ser consecutivamente criados novos mercados, novos produtos e novos processos. Perante tal, é possível observar a inovação como um elemento primordial dos sistemas económicos e não uma ocorrência ou conjunto de ocorrências exógenas e perturbadoras. A inovação pode ser gerada como um processo aglomerado que evolui de uma forma incremental e que se baseia na tecnologia e no conhecimento existente (Dosi, 1988). A natureza cumulativa da inovação leva a que uma organização seja coagida por práticas e decisões pertencentes ao passado. O carácter cumulativo da inovação não significa que as inovações produzam melhorias contínuas.

Schumpeter (1942) referiu, que a combinação das hipóteses presentes pode gerar destruição criadora. Por sua vez as ruturas representam o fulcro de uma inovação bem-sucedida. Estas particularidades clarificam a natureza do conceito de inovação, mas não são suficientes para o diferenciar de outros conceitos vizinhos como a imitação criativa, a invenção, a difusão e a mudança. Com alguma regularidade, confundem-se os conceitos de invenção com inovação. A sua clarificação remonta a Schumpeter (1934). Este afirma que a invenção é uma ideia, um modelo ou um esboço para um processo ou sistema, novo ou aperfeiçoado ou simplesmente para um produto, mas que não está ainda concretizado no mercado. A inovação só se materializa com a introdução no mercado, ou seja, após a sua difusão. Muitas invenções nunca chegam a

ser concretizadas e difundidas no mercado. Rosegger (1986), afirma que “as invenções só por si não produzem resultados económicos ou técnicos. São essenciais, mas não sofríveis para a mudança tecnológica”. A inovação não deixa de ser o processo de metamorfosear boas ideias em uso pragmático. Normalmente, os economistas como Schumpeter (1942), colocam a ênfase no papel do inovador em prejuízo do inventor, enfatizando a diferença existente entre estes dois. Jewkes (1969) afirma que a invenção é o exórdio da inovação, surgindo da congregação da inquietação técnica com a habilidade, a arte e a capacidade de tornar as coisas capazes, contrariamente à inovação que é mais deliberada e concebida especificamente para um fim definido. A manifestação do conceito imitação criativa foi abundantemente usada por Drucker (1986) para designar a estratégia de algumas organizações que na realidade é a de imitação. O que o imitador realiza já foi feito por terceiros, no entanto existe criatividade, porque o imitador compreende melhor do que o autor original o que uma determinada inovação representa para os consumidores e que por vezes se traduz em melhorias significativas à própria inovação. Resumidamente, o processo de imitação criativa pode ser exposto do seguinte modo: o pioneiro lança um produto no mercado que sendo inteiramente inovador, o produto ainda não foi testado junto dos consumidores. Após esta fase o imitador presta atenção às reações que o produto suscita entre os consumidores, tentando detetar os fragmentos mais atrativos, aquilo que os consumidores não apreciam e os aspetos que necessitam de ser alterados. Então quando se avança com a imitação criativa no mercado, este apresenta-se com um produto superior ao do primeiro, já que vem depurado das particularidades não valorizadas pelo consumidor e preparado com as que ele mais aprecia. O imitador observa o sucesso do pioneiro. Não cria um serviço ou produto, mas aperfeiçoa o que o pioneiro colocou no mercado para os consumidores.

Uma das grandes superioridades do imitante criativo reside no facto de que, quando chega ao mercado, este está já instituído e o novo processo/produto já foi aceite pelo cliente. Perante tal, a procura já é maior do que a oferta que o precursor é capaz de oferecer. A maioria das incertezas atuais à data do lançamento da versão original já fora removida ou são passíveis de ser analisadas e alteradas. Já não será necessário também explicar ao consumidor que serviço ou que produto estamos a falar e para que serve. A outra grande vantagem radica no facto de uma fração muito substancial dos custos de inovação ter sido coberta pelo inovador inicial, ficando o imitante criativo com uma janela de mercado sem que para isso tenha contribuído desmesuradamente.

Ao enunciar dois sinónimos, inovação e mudança, compreendemos que são frequentemente utilizados. É referido também que o momento para o novo e diferente é sempre proporcionada pela mudança, (Drucker, 1986). A grande maioria das inovações com sucesso exploram a mudança. No entanto também podemos concluir que há inovações que constituem por si mesmas uma mutação fundamental. A maioria das inovações de sucesso são muito mais apaixonantes, exploram a mudança. Profundamente relacionados com a inovação surgem os conceitos de Investigação e Desenvolvimento (I&D), como dado primário da inovação. De acordo com o Manual de Frascati (OCDE, 2002), as atividades de I&D incluem os trabalhos criativos, conduzidos de forma sistemática com o objetivo de aumentar o conjunto de saberes em novas aplicações e integra três atividades principais: desenvolvimento experimental, a investigação fundamental ou pura e a investigação aplicada.

A investigação basilar consiste na elaboração de trabalhos teóricos ou empíricos que são conduzidos com o objetivo principal de obter novos conhecimentos científicos, sem pretender

uma utilização particular ou mesmo uma aplicação. O desenvolvimento experimental abrange todos os trabalhos sistemáticos, fundados em conhecimentos existentes, obtidos pela investigação com vista à produção e ao estabelecimento de novos processos, novos materiais, novos produtos, novos dispositivos ou melhoramento dos já existentes. Nesta investigação, considerámos a inovação como um processo. Este integra os conhecimentos tecnológicos, científicos e as competências pessoais que conduz ao desenvolvimento, à comercialização ou adoção de novos ou simplesmente à melhoria de produtos ou processos, cooperando para a satisfação de todas as partes envolvidas.

Queremos com esta definição, enunciar três aspetos primários da inovação – as pessoas, a tecnologia e a ciência. Na nossa opinião o mais importante são as pessoas, como fator crucial em todo o processo, não só como elemento ativo, mas também enquanto elemento passivo da tecnologia. Porque para além de a observar, dão-lhe novas utilizações num processo de provisionamento ininterrupto. Por sua vez a ciência, obedecendo a leis e empiricamente comprovável e enquanto corpo estruturado de conhecimentos relativos a ocorrências ou fenómenos, mantém uma interação estável com a tecnologia. O contributo da ciência é decisivo nas primeiras fases de uma nova tecnologia, mas por sua vez o desenvolvimento da tecnologia surge como o grande estimulador da evolução da ciência. Ainda assim a tecnologia é entendida como o saber dos processos e a técnica como o método ou o próprio processo.

1.3 Inovação e as suas classificações

Nos dias de hoje subsistem várias classificações bifurcadas das inovações. Uma das classificações distingue as inovações de processo e as inovações de produto (Abernathy & Utterback, 1988; OCDE, 1997). A primeira concretiza-se na criação e/ou adoção de novos bens de equipamento ou na inserção de novos processos logísticos de produção. A segunda refere-se à produção e comercialização de produtos novos ou aperfeiçoados. A dificuldade em desincorporar estas duas classificações de inovação, permite-nos concluir que existe uma grande interdependência entre estas. Uma inovação de produto exige novos processos de produção e novos equipamentos. Por sua vez os novos processos de produção também conduzem a produtos novos ou aperfeiçoados. Ainda assim uma inovação de produto para um fabricante de bens de equipamento aparece como uma inovação de processo para os seus consumidores. É no entanto também pertinente a distinção entre inovações tecnológicas e sociais (Beije, 1998). As inovações sociais estão orientadas para a gestão dos recursos humanos, concretizando-se no aperfeiçoamento das condições de trabalho, na sua adaptação às carências e interesses dos colaboradores. Com o pressuposto de que estas mudanças conduzem à motivação dos colaboradores, refletindo-se na participação dos colaboradores, na qualidade e na produtividade.

A inovação tecnológica e a sua complexidade podem refletir-se em função do número de componentes do processo/produto e das inter-relações existentes entre eles (Beije, 1998). A inovação pode consistir em elementos novos ou na junção com outros elementos e aspetos

técnicos já utilizados anteriormente por outras organizações. Devemos reforçar que dos tipos de inovação apresentados, a inovação tecnológica é aquela que vem obtendo uma maior atenção. Este fenómeno acontece não só porque os efeitos financeiros que produz são prontamente visíveis (Morcillo, 1989), mas também porque os outros tipos de inovação que surgem por vezes são um resultado direto da inovação tecnológica (Rothwell, 1992). Contudo outra classificação bem conhecida decorre da categoria incremental versus radical. As inovações radicais introduzem uma mudança descontínua no funcionamento da economia, da organização ou dos sectores. Deste modo, estabelecem um novo desenho dominante para um processo/produto, podendo sacudir as fundações da estrutura organizacional e da indústria onde se insere. Para que consigamos identificar com mais clareza, poderemos explanar que pode suceder que as organizações já instaladas não sejam capazes de se ajustar às condições decorrentes e emergentes, o que pode dar origem ao extravio destas no tecido empresarial (Hannan & Freeman, 1984). No entanto, outras organizações equipadas com as aptidões exigidas pelos novos contextos ambientais, iniciam o seu período de domínio. Poderão ter lugar então inovações incrementais, que aprimoram ou melhoram o produto/processo preponderante, sem colocar em causa a sua existência. A sua pequena dimensão/expressão não é suficiente para ameaçar a situação de um sector de atividade, mas pelo contrário geralmente contribuem para o fortalecimento das suas características (Dewar & Dutton 1986; Leifer, 2000).

É de todo relevante que alguns modelos abordam de forma dinâmica as tipologias das inovações incremental e radical, dando a sugestão que ambas as categorias não se opõem, podem sim ser usadas como trajetos de ação complementares para defrontar as exigências do mercado. De acordo com estes modelos (Abernathy & Utterback, 1988; Leifer, 2000), massivas

inovações de produto são usualmente seguidas por inumeráveis pequenas inovações ou melhoramentos no processo produtivo ou no próprio produto, tornando-o cada vez mais eficiente.

A inovação de processos ou de produtos pode ser diferenciada através da dicotomia, novo para o mercado versus novo para a organização (Conceição & Ávila, 2001; Kemp, 2003). A classificação, novo para o mercado compreende processos/produtos que são novos para o mercado e para a organização, sendo que estas inovações necessitam muito mais do que desenvolvimentos incrementais. A classificação da inovação novo para a organização abarca melhorias e modificações nos processos/produtos existentes na organização, bem como em processos/produtos que são novos para a organização, mas que no entanto não são novos para o mercado, tratando-se assim de uma forma usual, de inovações incrementais. Em síntese, podemos referir que encontramos na literatura diferentes classificações da inovação, realçando os diferentes níveis e tipos de inovação nas várias áreas em que acontecem.

1.4 Inovação e alguns modelos

Devemos considerar a inovação como um processo, pois só assim se pode ter um melhor e maior controlo sob todo o processo de inovação. Pela forma como abordamos o processo de inovação podemos concluir que este tem evoluído ao longo dos tempos. Sabendo que os primeiros modelos manifestos e os modelos mentais subentendidos com que são geridos os processos, consideram a inovação como um desfecho linear de atividades funcionais.

As novidades surgidas como oportunidades por via da investigação vão dando lugar a novas experiências e readaptações de produtos ou processos que ultrapassaram o teste do mercado, mais conhecido por *technology-push*. Ou mesmo os sinais dados pelo mercado de novas necessidades que conduziram a novas soluções para o problema, conhecido também por *demand-pull*. São visíveis as restrições às aproximações desta natureza, porque pragmaticamente a inovação é um processo de equidade e harmonia em que o elemento crítico é a interação (Coombs, 1994), concluindo-se ser um processo de inovação de excelência, este requer uma interação entre os dois. Na revisão da bibliografia do processo de inovação, verifica-se que tudo se iniciou com os modelos lineares simples, característicos dos anos 60, tendo evoluído para modelos muito mais complexos, os intitulados modelos em rede (Rothwell 1992). O modelo em rede observa a inovação como um processo plural e com protagonistas que originam elevados níveis de integração, tanto a nível interno à organização como a nível externo e sendo reforçado pelas redes suportadas nas tecnologias de informação, que têm vindo a assumir um papel determinante.

1.5 Processo de inovação

A perceção da inovação tem sido sujeita a um processo diligente, naturalmente ligado à evolução daqueles que a estudam no quadro do tecido económico e empresarial. Devemos até considerar como uma das mais importantes tarefas para a liderança de uma organização. A essência do capitalismo é a inovação, e é definida como a realização de novas convenções de pessoas, mercados, tecnologia e produtos. O dinamismo das empresas é demarcado pelas

decisões de adotar novos processos, iniciar novos mercados, introduzir novos produtos, novas formas de organização e novas competências (Schumpeter 1942). As especificidades da inovação sempre estiveram muito referidas com os modelos dominantes elucidativos da inovação ao longo da história. A inovação nos dias de hoje está baseada num processo com colaboradores de elevadas capacidades, conhecimento e competências.

Ainda assim em finais dos anos 50 até aos dias de hoje surgiram várias perceções no processo de inovação. Resumidamente, no quadro é apresentado o que se designa por gerações ou melhor, pelas cinco gerações no processo de inovação, para que tenhamos uma perceção da evolução desta temática, sendo que das principais evidências da explicação dos modelos da inovação conseguimos destacar o seguinte:

Quadro 1

Cinco gerações de inovação mais influenciadoras

Primeira geração	Segunda geração	Terceira geração	Quarta geração	Quinta geração
Schumpeter (1939)	Schmookler (1966)	Freeman (1975)	Kline & Rosenberg (1986)	Rothwell (1992); Godin (2006)
Technology-push: Caracterizado por um processo linear sequencial simples. Aqui deu-se grande ênfase no I&D.	Demand-pull: Um processo linear sequencial simples. Onde o mercado é a maior fonte de ideias para a I&D.	Coupling model: Uma sequencia simples com pequenos feedbacks. Combinações push ou push-pull.	Modelo integrado: Modelo de desenvolvimento em paralelo com equipas de desenvolvimento devidamente integrado.	Modelo em rede e integração de sistemas: O modelo de desenvolvimento paralelo integrado completo (Sistemas de I&D e da Qualidade).

A linearidade do modelo clássico simples amontoa as duas primeiras gerações da inovação: *technology-push* e *demand-pull* (Schmookler, 1966). Aqui a investigação era compreendida como uma condição imprescindível e indispensável para a inovação, presumindo

um processo linear desde da investigação ao desenvolvimento e desde da produção e ao mercado. A inovação resultaria, segundo estas conceções, de um paralelo entre as carências do mercado e as oportunidades tecnológicas. O modelo exerce uma influência relevante em muitos agentes económicos e na atividade de muitas organizações que privilegiam de forma exponencial o investimento na investigação.

Analisando a inovação e o aparecimento desta composta por um conjunto de fases isoladas, um processo ordenado e sequencial ou mesmo modelos lineares, começaram a ser drasticamente contestados (Mowery & Rosenberg, 1979). O processo de inovação em grande parte das situações não tem uma única direção/sentido, mas sim o envolvimento de várias interações permanentemente entre as várias fases. Faz com que a simplicidade destes modelos torna-se incapaz de explicar na maioria dos casos, tanto a origem como a direção/sentido e cadência do processo de inovação (Dantas, 2001). Por sua vez a terceira geração de modelos consegue dominar até finais dos anos 80, com a qual é apresentada uma configuração decisiva na forma como nos dias de hoje é percebida a inovação, que se reflete pela capacidade inovadora de uma determinada organização (Freeman, 1979 e Rosenberg, 1982). As várias responsabilidades da organização, através de redes de comunicação conseguem interagir com os outros atores do sistema tecnológico e científico nos processos de inovação. Da terceira geração, mais concretamente no *coupling model*, o destaque da gestão é colocado na integração entre a Investigação e Desenvolvimento (I&D), o marketing e a produção. Na quarta geração, por sua vez, regista-se uma mutação que se traduz em reflexionar a inovação como vários processos similares e *feedbacks*, ao contrário de um processo mais sequencial. Verifica-se também um considerável destaque no contributo externo, que vai conseguir adquirir diferentes

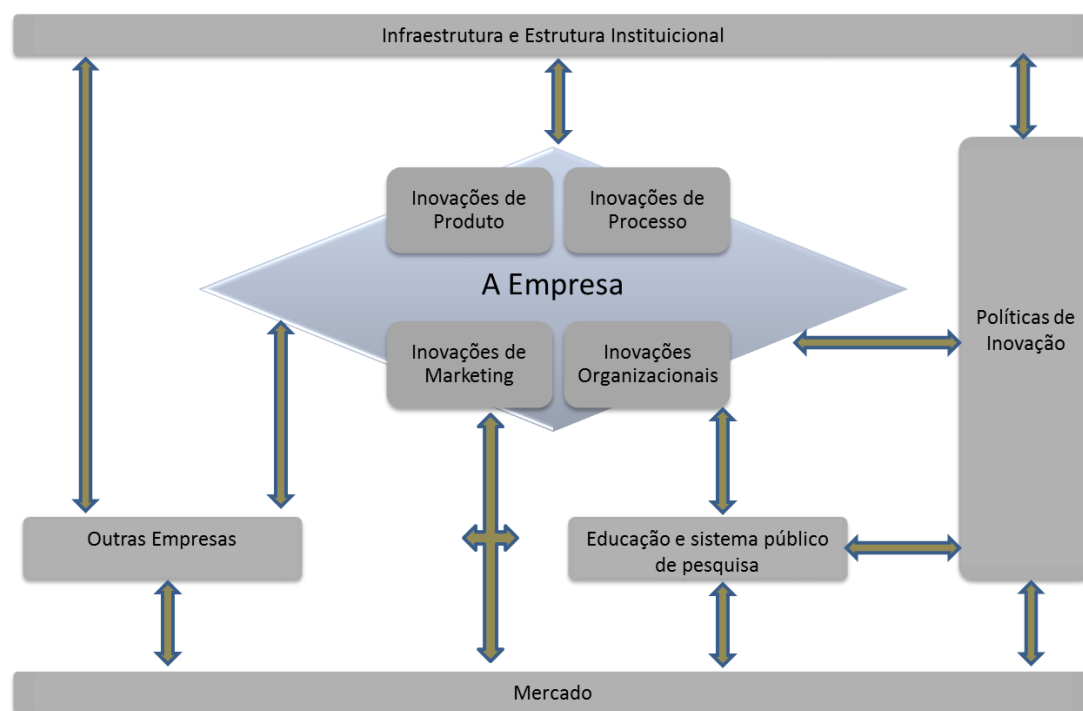
formas e onde a face tecnológica tem um papel relevante (Kline & Rosenberg, 1986). E por fim, a quinta geração compreende a inovação como um processo em rede, onde a principal característica é a crescente importância das ferramentas digitais no processo. O modelo é caracterizado pelo recurso a sistemas com aprendizagem própria tornando-se realizável pela grande evolução das tecnologias de comunicação e de informação. As novas e recentes capacidades fortalecidas por esta via permitem substituir em grande parte, as atividades consideradas físicas na conceção, aumentar a flexibilidade do sistema produtivo, desenvolvimento e teste, simultaneamente agilizar a cooperação entre as funções internas em particular a I&D, a produção e o marketing, e as funções externas, em toda a cadeia de valor que envolve os fornecedores até aos centros neurálgicos de investigação. O processo inicia-se desde o momento da criação do produto até à sua divulgação, sem considerar a localização geográfica de cada uma das entidades envolvidas. O modelo em rede considera uma organização como um sistema descerrado, com umas fronteiras cada vez mais disseminadas, o que implica a adoção de estruturas organizacionais muito flexíveis, visando agregar a inovação no dia-a-dia de uma organização (Rothwell, 1992). As principais e fundamentais características comuns nos últimos modelos elucidativos dos processos de inovação de quinta geração, caracterizam-se por aspetos muito próximos à interação, à crescente complexidade, aos processos sociais, aos modelos de simulação em I&D, ao recurso intensivo de novas ferramentas digitais e ao desempenho da aprendizagem. Não deveremos deixar de referir, para além do exposto, o cuidado da crescente importância da cooperação, mais concretamente as robustas ligações com fornecedores e clientes, anuências de *marketing*, *joint-ventures* de investigação e assim como outros.

1.6 Inovação e os conceitos envolventes

Segundo Godinho (2002), o modelo interativo permite analisar a inovação como sendo, fundamentalmente qualificada por decursos de aprendizagem interativa que ocorrem no interior da organização e entre as atividades outras atividades. O departamento de I&D, os fornecedores de bens e serviços e tecnologias estão a montante, por sua vez a jusante encontramos o *marketing*, distribuição, os consumidores finais e os clientes industriais. Ainda assim reconhece-se que os modelos em causa desconsideraram a função dos fatores externos genéricos que influenciam todo o processo da inovação. Esta deficiência durante os anos 80 vinha a ser colmatada por uma proposta de Freeman (1987), onde abordava o conceito de sistemas de gestão de informação. As junções que se instituem entre a organização e os restantes intervenientes do sistema são cruciais para a vitalidade deste último e para a difusão e transferência informal do conhecimento com pertinência económica (OCDE, 1999). A criação destas ligações e interações é fundamental para a existência de um sistema de inovação. Esta abordagem sistémica concorda com o princípio que tudo interage com tudo, (Padmore, 1998).

No entanto, os autores referidos destacam que algumas interações são mais robustas do que outras. Uma representação possível do sistema de inovação é ilustrada pela Figura 1 – Representação do modelo de inovação.

Figura 1 - Representação do modelo de inovação.



Fonte: OECD/European Communities 2005, Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data. Third edition. OECD and Eurostat publication.

Algumas iniciativas nos sistemas de inovação tendencialmente tentam focalizar-se na análise nas instituições de ciência e tecnologia e no desempenho das suas atividades quando interagem com o tecido empresarial. Por outro lado outras iniciativas concentram-se na análise de ações de cariz não formal, estas ações são identificadas por vários autores. Arrow, (1962) identificou no processo de produção a aprendizagem informal - *learning-by-doing*. Rosenberg, (1982) no *learning-by-using* tem como principal foco a aprendizagem informal na utilização e comercialização de produtos. Malerba, (1992) reflete que a busca de novas soluções tecnológicas nas instituições de I&D, resulta também em aprendizagem – *learning-by-*

searching. Por fim, Lundavall, (1992) identifica o *learning-by-interacting* como resultado da aprendizagem informal na interação com fontes externas à organização. Estas interações poderão ser com clientes, consultores, organizações de pesquisa ou fornecedores de matérias-primas e entre outros que possam fazer parte integrante do sistema.

Assim e perante tal, as ações de aprendizagem informal são fundamentais na solidez dos sustentáculos do conhecimento de muitas empresas. Nunca nos devemos esquecer que em todo o processo de inovação as organizações são as protagonistas, porque no final são elas que divulgam e comercializam as inovações criadas. Ainda assim, não podemos esquecer também que as conjugações entre a organização e os restantes atores presentes no sistema de inovação são cruciais, visto que sem estas conjugações a inovação não ocorreria, nem se difundiria pelo sistema como um conjunto.

Sabendo que tipo de abordagem a inovação, como um sistema, assomou historicamente no contexto da comunidade e de estruturas organizacionais com particularidades diferenciadas, percebemos como deu origem a várias tipologias dos sistemas de inovação. Assim obriga a originar diferentes conceptualizações que de modo nenhum se excluem entre si, e que não têm qualquer tipo de sequência temporal de referência subdividida e que se resumem em três classificações (Guimarães, 1998):

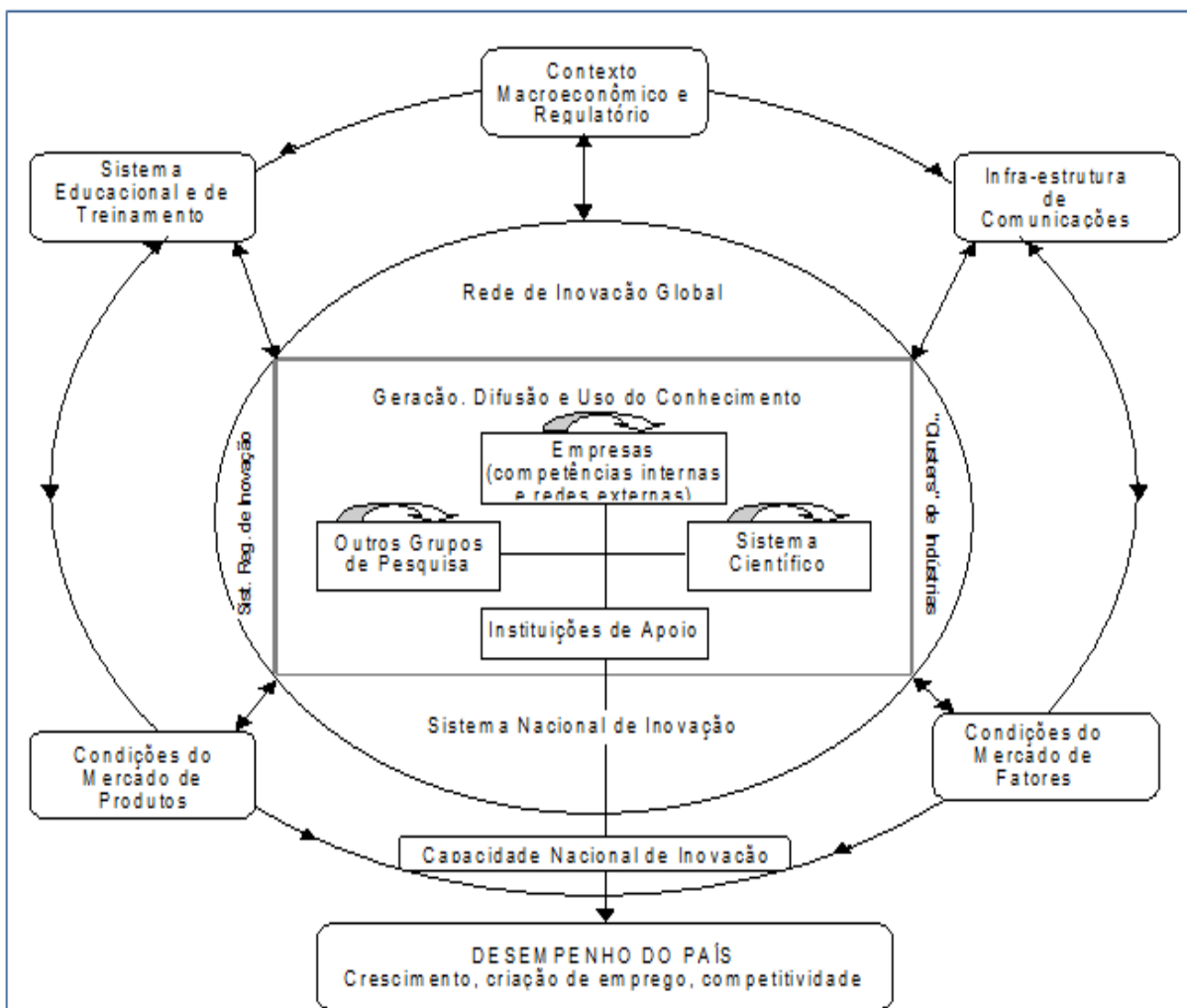
- Inovação das organizações – Sistemas que são compostos a partir de grandes grupos de organizações de multinacionais ou mesmo de organizações internacionalizadas mas que por sua vez sejam exclusivamente nacionais. Não deixam de ser grupos de organizações que concebem para sectores tecnologicamente avançados e exigentes. Estas são normalmente dotadas de capacidades tecnológicas internas extremamente significativas quer por vezes

pressionados pela concorrência, optam por organizar os seus sistemas de inovação (Breschi & Malerba, 1997).

- Inovação no domínio nacional – Sistemas que podem constituir a versão mais completa deste tipo de coerências sistémicas de atividades de inovação. Aqui podemos definilos como um conjunto de relações e elementos que atuam na produção, difusão e utilização de novo conhecimento, provido de benefício económico (Freeman, 1987, 1992; Lundvall, 1992; Carlsson, 1995; Edquist, 1997);
- Inovação local – São sistemas por vezes suscitados pela precedência de uma existência de organizações estruturadas e com suporte geograficamente, ou seja, localizados numa mesma área territorial ou mesmo política e/ou administrativamente circunscrita, e que alguns autores denominam como *clusters* (Feldman, 1994);

Podemos concluir que independentemente da existência de diferentes modelos de sistemas de inovação, reconhece-se que todos os sistemas baseiam-se numa perspetiva ou aproximação sistémica (figura 2), sendo que os diferentes intervenientes se inspiram entre ambos. Neste estudo, não tem como principal focus o tipo de sistema de inovação em que as PME estão inseridas, mas o facto da influência que a liderança tem no momento da formulação e execução das estratégias de inovação das PME. Os vários sistemas de inovação, com robusto predomínio na pesquisa e nas condições competitivas e nas formas de liderar, criam momentos de oportunidades que impõem restrições ao que as PME poderão concretizar.

Figura 2 - Modelo Sistémico de Inovação



Fonte: OCDE (1999), citado por Viotti e Macedo (2003, p. 61).

1.7 Difusão e adoção

No que diz respeito à difusão e adoção, cabe ao mercado avaliar a inovação, galardoando a dificuldade da organização inovadora através da adoção do novo processo ou produto, ou

simplesmente pela indiferença, penalizar (Tidd et al., 2001). O repto de conseguir acelerar a cadência de uma adoção pelos futuros clientes é uma das principais metas da organização, desde do momento que o novo processo ou produto esteja em condições de chegar ao mercado.

A difusão não deixa de ser um processo por onde uma inovação é transmitida através de determinados canais entre os membros de um sistema organizacional ou mesmo social (Rogers (1983). A difusão é entendida como um processo que orienta à divulgação da inovação na sociedade e à sua posterior adoção pelos potenciais utilizadores finais, sendo este aspeto decisivo para a organização inovadora. A difusão é um processo social de divulgação de algo que seja novo em que a interação entre os indivíduos assume um papel preponderante, visto que conduz à diminuição da dubiedade e coadjuva a adoção.

A adoção é o resultado de um processo individual, intelectual ou de grupo de decisão que pode traduzir-se na anuência ou recusa da novidade (Spence, 1994). Com alguma regularidade deparamo-nos com o surgimento de novos produtos que não provocam qualquer interesse, que pode levar o processo de adoção a ser suspenso. Desta forma, a adoção deve ser medida através de um grupo de indivíduos num mercado potencial que utilizem a inovação em causa. Por outro lado a difusão está implícita uma vez que as pessoas não comprem um produto ou serviço senão possuem conhecimento sobre este, mas que de algum modo também contribui para acelerar o seu processo de difusão, uma vez que o novo utilizador vai difundir o seu ensaio (Tidd et al., 2001).

Devemos salientar que o processo da difusão na inovação pode ser recebido, explicado e entendido em múltiplos níveis (Godinho, 2002), níveis esses que são:

- Divulgação de novos produtos no mercado para consumidores;

- Divulgação de novas ideias ou conhecimentos entre ativos económicos de díspares tipos;
- Transição de novas tecnologias e conhecimentos para outros mercados;
- Divulgação de novos instrumentos e modelos estruturantes entre organizações.

Ainda assim e passado algumas décadas e com a análise dos fatores implícitos ao processo de difusão da respetiva inovação, é possível afirmar que uma visão mais pragmática deste tipo de processos deve examinar ambos os engenhos mencionados pelos modelos atrás referidos (Godinho, 2003). Este mesmo autor refere que será importante sustentar o contributo dos principais fatores estruturais que são relativos ao ambiente e à localização da população. Por sua vez os fatores de essência cognitiva relativos à informação e aos conhecimentos são necessários para adotar a inovação criada. Genericamente e em doutrina, a difusão deverá abranger conjuntamente as seguintes características (Godinho, 2002):

- População – potenciais consumidores;
- População - produtores de inovação;
- Inovação de produto ou processo, quer seja inovação radical ou incremental;
- Atitudes e processos de tomada de decisão representativos das semelhanças que se posicionam junto da procura e da oferta;
- Ambiente onde acontece a difusão, nomeadamente: o desafio tecnológico, as infraestruturas físicas, as configurações histórico-culturais e a estrutura de qualificações.

Observando os modelos identificados deveremos ter em atenção que existia uma propensão a trabalhar os fenómenos da inovação e da difusão como dois processos distintos e disjuntos, com pouca ou mesmo nenhuma relação entre si. Nos dias de hoje tornou-se óbvio que cada um destes processos está fortemente interligado. Sabe-se que quando uma organização integra e gera conhecimento ou simplesmente aplica um produto ou processo inovador, desenvolvido por outra organização, está a facultar a sua colaboração para um processo global de inovação, exaltando uma melhoria na respetiva inovação, gerando assim um novo conceito, a inovação incremental que será reproduzida com as respetivas melhorias incrementais.

2 Gestão em confrontação com liderança da inovação numa PME

Por vezes poderá demonstrar-se um tanto complexo e quase impossível de gerir algo como a incerteza da inovação. Subsistem complexidades nalgumas organizações para aperfeiçoar e desenvolver o conhecimento primordial, que se resume na adaptação da aplicação do conhecimento gerado a novos processos e produtos, em dominar a sua concordância, em convencer terceiros a apoiar e adotar a inovação, e na sua utilização ao longo do ciclo de vida da organização. De acordo com a grande diversidade da formação elementar dos colaboradores envolvidos, torna-se enorme a amplitude da ação para as opiniões distintas e consequentemente a geração de conflitos sobre os claros objetivos a alcançar e os meios que serão utilizados.

A ciência da liderança pode resultar da necessidade de organizar um conjunto de meios para realizar, da forma mais eficaz o que por sua vez é eficiente, e consequentemente produzir o melhor com o mínimo de esforço. Assim não pode existir inovação sem liderança porque a

eficiência só se conquista através de configurações de constante mutação, quer seja nos equipamentos que se utilizam, quer nos novos saberes que se adquirem. A eficácia assume novas configurações nos produtos, nos processos e nas formas de rendimento. Isto devendo-se aos efeitos de transformarem os valores socioeconómicos ao mesmo tempo que os esforços conseguem assumir novas capacidades e novos processos de melhoria contínua. Na perspetiva da gestão existem opções a realizar sobre os recursos e respetiva gestão e disposição operacional em confrontação com os processos de inovação (Santos, 2003). Assim e depois de um estudo a um conjunto de inovações tecnológicas ao longo dos anos é revelado que mesmo com dificuldades de natureza técnica, nomeadamente dificuldades que devam ser solucionadas e algumas barreiras técnicas para resolver ocasionalmente ou mesmo erros a corrigir, conclui-se que a maioria dos insucessos se deve à falta da liderança na gestão do processo de inovação. A inovação de sucesso depende de dois fatores (Tidd et al., 2001):

- Dos meios técnicos que passam desde o equipamento, às pessoas, ao equipamento e ao próprio conhecimento;
- E da competência de gerir e liderar eficazmente os recursos.

As organizações iniciam o desenvolvimento de determinadas rotinas e procedimentos próprios que dão origem à forma e ao meio de executarem uma determinada ação, quer seja pela reprodução ou pelo esforço. Estes padrões comportamentais retratam e sustentam um conjunto de asseverações partilhadas no meio envolvente e como a organização gere a relação organização versus meio envolvente, fazendo isto parte da cultura organizacional. Aqui estes modelos surgem como um resultado de persistentes ensaios empíricos e do ensaio de como

identifica qual a melhor configuração de trabalhar, que se retratam no resultado de uma aprendizagem. As organizações com processos eficientes de gestão de projetos são capazes de os codificar e de os transpor sob a forma de procedimentos e sistemas que são utilizados operacionalmente no dia-a-dia da organização. Os padrões do comportamento organizacional são originados e potenciados ao longo dos tempos por vários agentes. Esses agentes ou fatores são reconhecidos por procedimentos e processos que descrevem a forma, pelo meio como operam sem que estes processos sejam equacionados e também pelas características das estruturas informais e formais. Os procedimentos e as rotinas são os elementos diferenciadores e inovadores entre as organizações que desenvolvem a mesma atividade principal (Tidd et al., 2001).

Sabe-se também que cada organização tem o seu próprio método de gerar essas rotinas e procedimentos na forma como gera conhecimento e como resposta a questões semelhantes. A gestão da inovação faz parte de um conjunto de rotinas que percorre e discrimina as respostas dadas pelas organizações às discussões de estrutura organizacional e de gestão. Uma organização pode instruir-se da experiência de terceiros, mas ainda assim é importante lembrar que as rotinas são específicas de cada organização e que também devem ser acolhidas e adaptadas. O facto de se assimilar experiências de terceiros pode não implicar que o processo de aprendizagem e geração de conhecimento baseado na experiência seja o mais eficaz. As organizações devem desenvolver as suas próprias rotinas específicas e de acordo com a necessidade do negócio. Podemos concluir que a sequência básica das atividades e o núcleo do processo de inovação reside na gestão de inovação e como é liderada, e que tem como objetivos primários gerir consistentemente este processo, encontrar as soluções mais adequadas para as

dificuldades, e desenvolvê-lo de forma mais oportuna para as circunstâncias particulares do meio envolvente, nas quais as organizações se inserem. De um modo geral, a maioria das PME trabalha sobre uma lista de inovações, algumas das quais representam desenvolvimentos e melhorias incrementais de produtos e processos existentes. Por sua vez outras se evidenciam em mudanças mais radicais.

Uma das características mais importantes e basilares na gestão da inovação eficaz é o equilíbrio da composição desta lista, que por sua vez será organizado com as aptidões e capacidades da organização nos mercados e em tecnologia. Inúmeros investigadores na gestão da inovação têm tentado identificar qual a melhor prática, mas a maioria dos estudos é fundamentada na experiência de atores individuais (Rothwell, 1992).

Capítulo IV

Metodologia

1 A metodologia científica a utilizar

A metodologia do estudo é aplicada de modo a dar resposta às questões, às hipóteses e aos objetivos que foram propostos. Perante tal, na primeira fase desta investigação foi realizada a revisão bibliográfica sobre o tema e posteriormente a análise da informação recolhida através da análise e estudo de várias investigações, passando do cariz teórico ao empírico, sendo que o estudo da liderança organizacional e a dependência que a inovação apresenta também foram analisados. Nesta fase tornou-se também fundamental a identificação das investigações existentes sobre os vários padrões de inovação e seus determinantes.

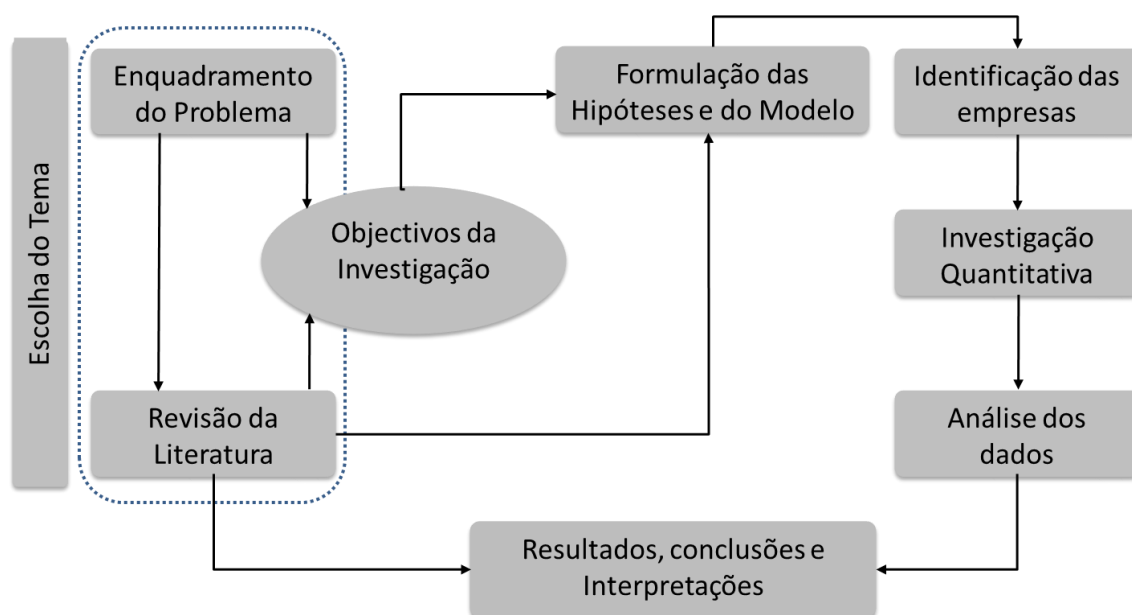
A convicção deste estudo remete-se ao facto de que o conhecimento do tema encontra-se pouco investigado e que existe a perceção de que a liderança e a inovação não são observadas como um fator pertinente do enquadramento competitivo das PME portuguesas.

Com base na informação obtida e depois da pesquisa bibliográfica realizada, procedeu-se à investigação dos principais conceitos e das relações que se instituem entre eles, desenvolvendo-se assim o modelo teórico da investigação na qual se sustenta todo o nosso trabalho de investigação.

Numa fase posterior definiu-se os objetivos que se desejavam alcançar e esboçámos as hipóteses e as questões a investigar. Após os objetivos delineados, colocou-se o problema da obtenção de dados e da escolha do método mais adequado para a sua recolha, onde a solução

adotada foi a realização de questionário com o objetivo de obtenção de dados primários. Uma vez obtidos os dados, deu-se início ao seu tratamento estatístico. Por fim a etapa da investigação consistiu na interpretação e na redação dos resultados que obtivemos, bem como na apresentação das principais conclusões. Na figura 2 é explicado esquematicamente a metodologia para esta investigação.

Figura 3 - Metodologia de Investigação



1.1 Pressupostos teóricos e metodológicos

Para conseguirmos prosseguir com a investigação foi necessário identificar as variáveis de cada tipo de liderança de acordo com o modelo de Bass e Avolio (2003). Desta forma para a Liderança Transformacional teremos: Motivação Inspiracional, Estimulação Intelectual e Comportamento, e para a Liderança Transaccional teremos: Recompensas contingentes e Gestão por Exceção.

Para a Inovação teremos as seguintes variáveis: Patentes e outros métodos de proteção; Inovação de produto ou processo; Financiamento para atividades de Inovação e Inovação organizacionais ou de *marketing*.

As variáveis para a avaliação da inovação mencionadas tornam-se dependentes quando são analisadas em função das variáveis de caracterização da liderança, apesar de inicialmente serem independentes. Serão assim estudadas só dependentes.

Nos dias de hoje, presencia-se a proliferação de pesquisas sobre novos formatos de descrever a inovação e dos vários formatos de a medir. Os fatores de inovação podem ser repartidos numa escala macro, meso e micro. Este estudo concentra-se numa escala micro e pela revisão efetuada da literatura reconhece-se que o processo de inovação é complexo, ficando claro que a abordagem sistémica da inovação e a abordagem do processo não são claras para estudar a relação entre a liderança e a inovação de uma organização.

O modelo de investigação sustenta-se essencialmente na seguinte estrutura:

- Integra dois principais níveis de análise: o processo de inovação na organização e a liderança;
- O estudo ao considerar a liderança como unidade de análise, tem como objetivo identificar e caracterizar os líderes e as organizações que apresentam inovações;
- No estudo do processo de inovação, pretende-se reconhecer as relações que se estabelecem dentro deste processo e qualificar os fatores determinantes de cada uma das suas fases;
- O impacto da liderança no desempenho e execução da inovação vai possibilitar analisar as relações entre as distintas fases e certificar se a relação inversa também ocorre;

- O modelo tem em consideração que variáveis da liderança também produzem impacto noutras variáveis desta fase do processo.

O modelo de pesquisa explicado pode ser visualizado na Figura 4

Figura 4 - Modelo de investigação



1.2 Ferramentas utilizadas

Para a realização do trabalho apresentado foi adotada uma abordagem de inquérito por questionário. Este apresentou-se como o melhor instrumento, porque a revisão da literatura aponta para a existência de outros estudos submetidos ao mesmo tema, utilizando uma abordagem de cariz mais quantitativo (Mathieu & Zajac, 1990; Bass, 1998). Por outro lado, a

existência de um questionário validado em diversos contextos, é utilizado por vários investigadores, sendo a liderança estimada pelo *Multifactorial Leadership Questionnaire* (MLQ) de Bass e Avolio (2003).

Este questionário é um dos mais utilizados para medir a liderança transformacional. Uma versão anterior do MLQ, que foi desenhada por Bass (1985), foi baseada num conjunto de entrevistas que foram realizadas a 70 executivos seniores na África do Sul.

Desde que o MLQ foi desenhado, já passou por várias revisões, e continua a ser ajustado para refinar a sua robustez, confiança e validade (Bass and Avolio, 1993). Bass e Avolio (1992) desenvolveram uma versão abreviada da versão do MLQ, chamada a MLQ-6S. Tendo algumas limitações, esta versão permite avaliar o estilo de liderança transformacional, transaccional e não transaccional (Vinger and Cillers, 2006). No final do questionário, também é providenciado informação necessária para interpretar os resultados.

MLQ-6S cobre um conjunto de dimensões da liderança, ou o que Bass e Avolio (1994) chamam uma grande amplitude de estilos de liderança. Este questionário permite fornecer uma clara visão do estilo de liderança, assim como uma imagem clara da complexidade da liderança transformacional.

Para a inovação utilizou-se algumas questões da última versão do inquérito da Comissão Europeia – Eurostat conhecido por *CIS – The Community Innovation Survey*, que é produzido em 27 estados membros da União Europeia, com 3 países da *EFTA – European Free Trade Association* e Países candidatos à União Europeia de acordo com o regulamento da Comissão Nº. 1450/2004. Este questionário identifica as quatro dimensões estudadas e verifica a existência de inovação nas organizações em cinco dimensões: Inovação de Produto; Inovação

de Processo; Inovação Organizacional; Inovação em *Marketing* e verifica também a existência de Criatividade e Competências, sendo que as variáveis estudadas nesta dissertação foram as quatro primeiras mencionadas.

Desde 1980 que se observam importantes alterações na pesquisa sobre a inovação, principalmente com a introdução do *CIS – The Community Innovation Survey*. O objetivo da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) nesta matéria foi atingido após um conjunto de reuniões durante os anos 80, que culminaram com a publicação do Manual de Oslo (OCDE,1997) e com a criação do *National Experts on Science and Technology Indicators* (NESTI), um grupo de reflexão e de trabalho para desenvolvimento de indicadores de tecnologia e ciência, no seio do qual se desenvolveu um vasto trabalho com recurso a inquéritos à inovação.

Capítulo V

Discussões e Resultados Esperados

1 Discussões, Conclusões e Recomendações da Revisão

No final desta nossa revisão bibliográfica, podemos concluir que alguns estudiosos admitem que a investigação sobre a liderança no passado foi limitada devido aos resultados inconsistentes, assim como o avanço limitado na teoria. O que começou como uma abordagem característica da década de 1930, prosseguindo para a abordagem comportamental na década de 1950, e seguindo para a abordagem de contingência na década de 1970, já percorreu um longo caminho para o que Bryman (1992) identifica como a Liderança "novo" paradigma (Antonakis & House, 2002). As teorias e as revisões por Bass e Avolio na transacional e transformacional foram elogiados como modelos que mantêm a promessa substancial de explicar os fenómenos de liderança (Antonakis & House, 2002).

A abordagem de liderança transformacional é mais provável que exista em situações onde o nível básico de ansiedade não é alto e o foco seja nas necessidades de desenvolvimento da equipa.

Por fim, a abordagem transformacional é mais dependente "na opinião do líder de si próprio como transformacional e menos no contexto organizacional do que da transacional e da liderança carismática" (Popper & Zakkai, 1994).

Contudo é-nos indicado que deveremos estudar com mais detalhe o enquadramento das novas tendências, porque nalguns artigos recentes e estudos efetuados, os líderes eficazes são

normalmente fortes numa ou duas esferas de liderança. Algo que nunca tinha sido estudado até aos dias de hoje. Se repararmos, os gestores quando se tornam executivos seniores, devem desenvolver suas capacidades nos outros domínios de liderança para assegurar o êxito a longo prazo das suas organizações. Para identificar onde as suas capacidades naturais são mais fortes e quais devem melhorar, e também para avaliar as suas habilidades de liderança, poderemos escolher vários métodos: Avaliação 360º; Entrevistas Comportamentais ou mesmo Avaliações Psicossométricas (Ulrich, Dave, 2008).

Outro dos temas que tem surgido é a liderança emocional, e que tornar-se um líder emocionalmente inteligente não é suficiente. Uma organização emocionalmente inteligente necessita das mesmas competências que caracterizam um líder emocionalmente inteligente, mas o processo de cultivar inteligência emotiva da organização é semelhante ao esforço de criar inteligência emotiva pessoal. Assim terá este líder que demonstrar respeito; saber escutar; ser introspetivo; estar alinhado com os seus pares; exemplificar os seus conceitos; saber como o sistema (organização) funciona e por fim saber trabalhar com o poder dos mitos (marcos históricos da organização e símbolos). Goleman, (2002)

A inovação nas empresas nacionais tem vindo a ser discutida devido a estas demonstrarem e verificarem a sua necessidade premente de encontrar novas formas de fazer face às grandes pressões do mercado, fruto de fatores como o impacto da globalização ou da utilização das novas tecnologias, em particular, as de informação e comunicação. É hoje a forma de poder perspetivar a oportunidade de concretizar as suas ambições estratégicas de construir e sustentar a liderança e a competitividade. Nesta medida, acreditamos que deverá ser oportuno

e estratégico falar de capacidade de inovação, imperativo que merece, finalmente, a consciência e a capacidade de mobilização do país.

Devemos então definir e adotar novos modelos de inovação, e passar esta mensagem às empresas, exigindo delas que interiorizem e pratiquem uma nova atitude de gestão. Com efeito, a abordagem mais tradicional para a inovação de cariz tecnológico e científico, já não se coaduna com a velocidade a que os ciclos de negócio evoluem e se reinventam, nem tão pouco com o papel transversal e estruturante da tecnologia e das suas implicações na organização e nos processos. Impõe-se que a inovação seja suportada da orientação para o mercado e para a rendibilidade do negócio, para que se afirme como uma estratégia descrita e identificada como competitiva.

Perguntamos então qual a razão da inovação? As ações orientadas para a inovação, nomeadamente I&D, recolha de informação sobre novas tecnologias e prospeção de mercados, são dispendiosas. Para além de terem custos diretos e indiretos, estas ações implicam que as organizações lhes afetem recursos que poderão não ser utilizados na atividade produtiva, o que se traduz em custos de oportunidade. Ainda assim, se um projeto de geração de inovação não gerar qualquer novo produto ou processo pode não trazer qualquer benefício para a organização, mas pode no entanto gerar benefícios e estes ocorrerem só no longo prazo. Se tiverem em apreciação estas contingências, faz todo o sentido questionar o que faz mover as organizações a inovar, peculiarmente em economias de mercado em que as decisões das organizações não são condicionadas por outros fatores que não a maximização do retorno económico dos acionistas.

De qualquer modo e embora a inovação esteja a ser, e cada vez mais, encarada como a forma mais poderosa de alcançar ou manter uma vantagem competitiva e como o modo de abordagem mais seguro para defender posições estratégicas, ela não é garantia absoluta de sucesso, porque definitivamente a liderança tem um papel fundamental.

1.1 Resultados Esperados e oportunidades de fatores de investigação

Com esta proposta de projeto queremos aprofundar e correlacionar o tema da inovação com a liderança, perceber quais os fatores determinantes que influenciam a inovação nas empresas portuguesas e em particular nas PME.

Como estes alicerces teóricos e quantitativos, podemos demonstrar e motivar as organizações a inovar, com base num modelo de referência teórico, que consiga sintetizar, e acima de tudo sistematizar o conceito de liderança e a sua proximidade na inovação.

Para tal queremos analisar os processos de inovação existentes nas organizações, e quais destes são mais utilizados, poderemos dar oportunidade de criar uma tipologia de liderança/inovação e desmistificar todo o processo de inovação face à complexidade que ela pode apresentar, e colocar nessa mesma tipologia o quadro teórico da liderança, assumindo claramente uma relação entre ambas as dimensões.

Por fim acreditamos que este estudo possa ajudar a identificar quais as principais competências de liderança, que impulsionem, difundam, promovam ou mesmo mobilizem a organização como um todo a um processo de inovação, e que para tal o primeiro passo seria a

sua divulgação no tecido empresarial português, criando assim uma verdadeira cultura de inovação nas empresas portuguesas.

2 Resultados do estudo

Os resultados obtidos constituíram uma base de dados a partir da qual se efetuaram diferentes análises estatísticas, através do programa SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences*, com o objetivo de verificar a exatidão dos dados, a normalidade das variáveis e a confirmação dos pressupostos necessários à aplicação das técnicas de análise estatística.

Assim para os dados recolhidos suportámo-nos com as análises descritivas utilizando frequências absolutas e relativas, médias e desvios padrão. Foi aplicado ainda testes que nos anuíram a verificação das dependências e relações entre variáveis através do coeficiente V de Cramer e com a medição de associação com o Qui-Quadrado, tendo o nível de significância adotado para os nossos testes correspondido a $p \leq 0,05$, permitindo assim algumas decisões com 95% de segurança. Foi também aplicado análise fatorial com dois componentes.

2.1 As empresas

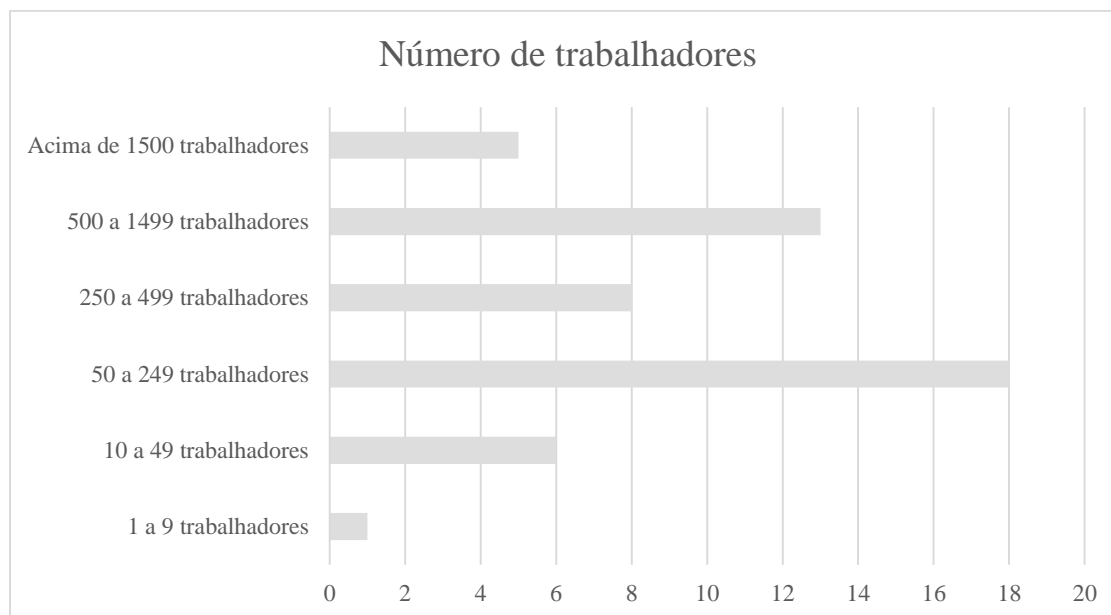
2.1.1 Caracterização da Amostra

Dos 350 questionários enviados por correio eletrónico foram consideradas válidas 51 respostas, o que equivale a 15% empresas inquiridas. Os mercados onde estas empresas operam são distintos, mas também se cruzam com outras características.

Tabela 1 - Caracterização demográfica do número de colaboradores

Categorias	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Cumulativa
1 a 9 trabalhadores	1	2,0	2,0	2,0
10 a 49 trabalhadores	6	11,8	11,8	13,7
50 a 249 trabalhadores	18	35,3	35,3	49,0
250 a 499 trabalhadores	8	15,7	15,7	64,7
500 a 1499 trabalhadores	13	25,5	25,5	90,2
Acima de 1500 trabalhadores	5	9,8	9,8	100,0
Total	51	100,0	100,0	

Gráfico 1 – Número de trabalhadores



2.1.2 Localização da atividade onde atuam as empresas inquiridas

Nesta amostra encontramos 4 empresas que operam maioritariamente no mercado local de uma determinada região do país; 33 empresas que atuam maioritariamente no mercado Nacional; 21 empresas que atuam maioritariamente no mercado Europeu e por fim 9 empresas que atuam maioritariamente noutro continente.

Tabela 2 - Identificação quantitativa da atividade e dos mercados

	N	
	Válidos	Nulos
Sector de Actividade da empresa *	51	0
Número de trabalhadores *	51	0
Mercados actua maioritariamente *-Mercado Local (numa região de Portugal)	4	47
Mercados actua maioritariamente *-Mercado Nacional	33	18
Mercados actua maioritariamente *-Europa	21	30
Mercados actua maioritariamente *-Outro Continente	9	42
Tipo de Empresa *	51	0

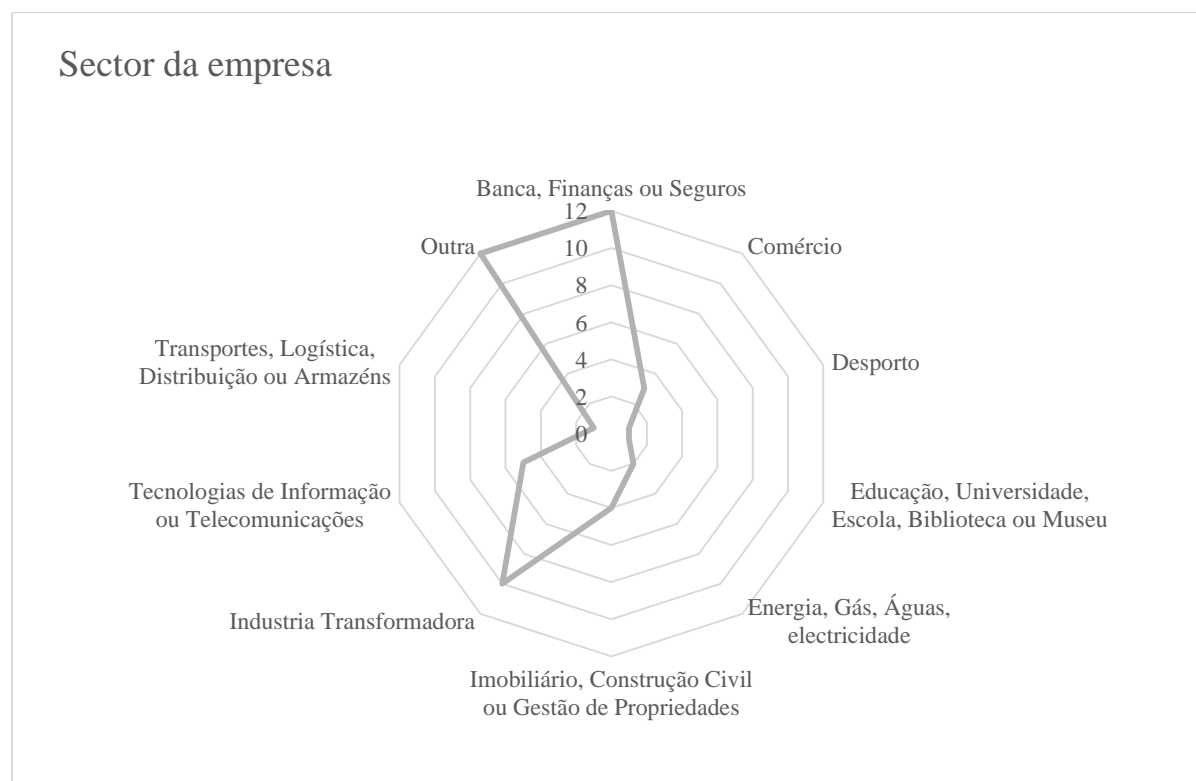
2.1.3 Tipificação do setor onde a empresa atua

Na tipificação dos setores identifica-se que o setor da banca, finanças e serviços, é onde os questionários foram mais respondidos com uma percentagem de 23,5%, sendo que a indústria transformadora também obteve um resultado de 19,6%. De salientar que foram identificadas como outros setores 23,5%.

Tabela 3 - Tipificação do setor das empresas analisadas

Sector	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Cumulativa
Banca, Finanças ou Seguros	12	23,5	23,5	23,5
Comércio	3	5,9	5,9	29,4
Desporto	1	2,0	2,0	31,4
Educação, Universidade, Escola, Biblioteca ou Museu	1	2,0	2,0	33,3
Energia, Gás, Águas, electricidade	2	3,9	3,9	37,3
Imobiliário, Construção Civil ou Gestão de Propriedades	4	7,8	7,8	45,1
Industria Transformadora	10	19,6	19,6	64,7
Tecnologias de Informação ou Telecomunicações	5	9,8	9,8	74,5
Transportes, Logística, Distribuição ou Armazéns	1	2,0	2,0	76,5
Outra	12	23,5	23,5	100,0
Total	51	100,0	100,0	

Gráfico 2 – Sector da empresa



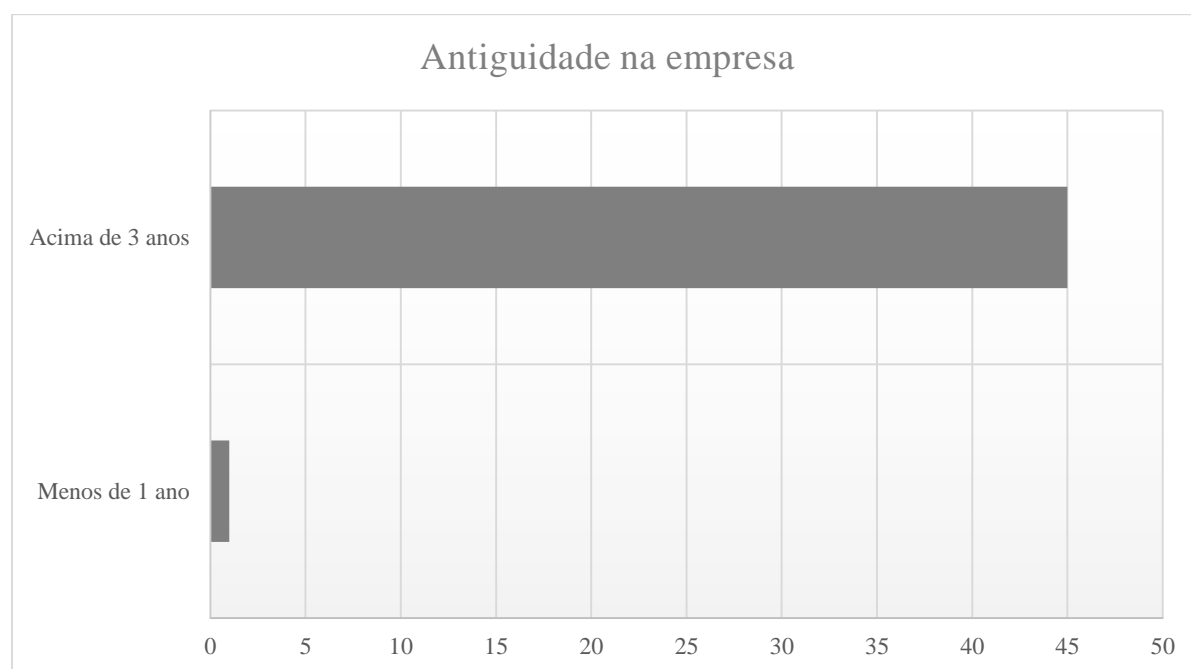
2.1.4 Antiguidade dos colaboradores que responderam aos questionários

De salientar que 45 questionários recebidos correspondiam a colaboradores que estavam nas organizações acima do 3 anos, sendo que somente 1 questionário refere-se a um colaborador que está na organização à menos de um ano, ou seja, 88,2% dos questionários recebidos correspondem a colaboradores que se encontravam nas organizações acima dos 3 anos.

Tabela 4 - Antiguidade dos colaboradores que responderam aos questionários

	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Cumulativa
Menos de 1 ano	1	2,0	2,0	2,0
1 ano a 3 anos	5	9,8	9,8	11,8
Acima de 3 anos	45	88,2	88,2	100,0
Total	51	100,0	100,0	

Gráfico 3 – Antiguidade na empresa



2.1.5 Qualificações dos colaboradores que responderam aos questionários

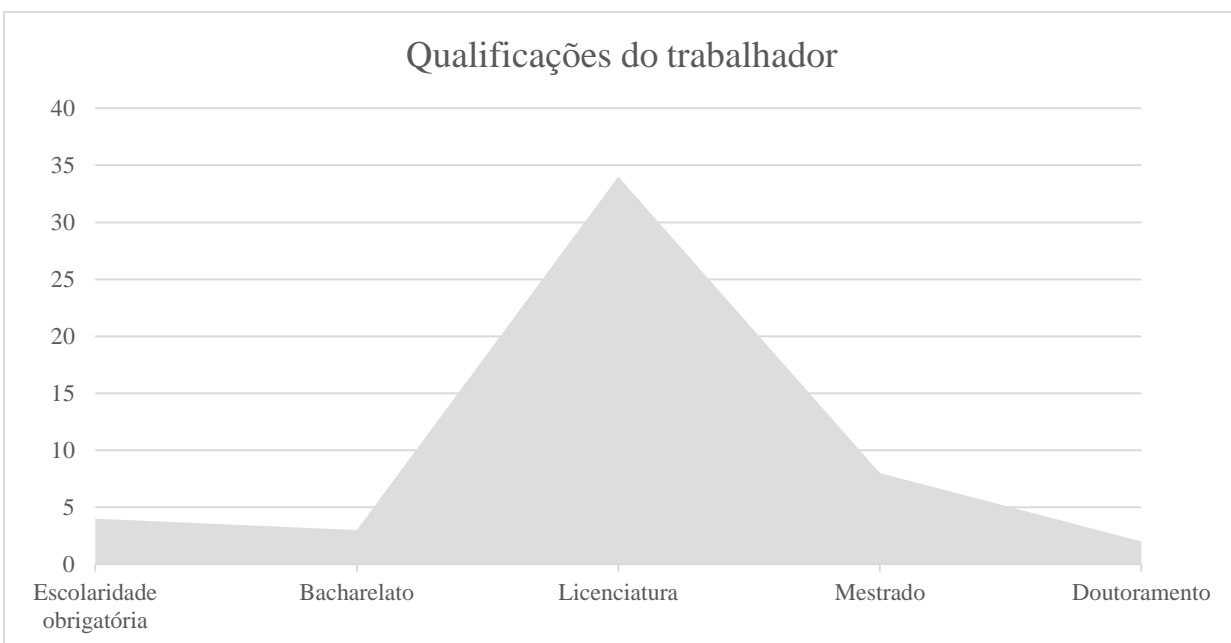
As qualificações encontradas foram várias, mas o valor mais elevado foi colaboradores com grau de licenciatura, com o resultado de 66,7%, sendo que o valor encontrado mais baixo foi o de doutoramento com 3,9% que estava muito próximo do valor da categoria de bacharelato

com 5,9%. Depois foi encontrado com escolaridade obrigatória 7,8% e colaboradores com mestrado detinham o valor de 15,7%.

Tabela 5 - Qualificações dos colaboradores que responderam aos questionários

	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Cumulativa
Escolaridade obrigatória	4	7,8	7,8	7,8
Bacharelato	3	5,9	5,9	13,7
Licenciatura	34	66,7	66,7	80,4
Mestrado	8	15,7	15,7	96,1
Doutoramento	2	3,9	3,9	100,0
Total	51	100,0	100,0	

Gráfico 4 – Qualificações do trabalhador



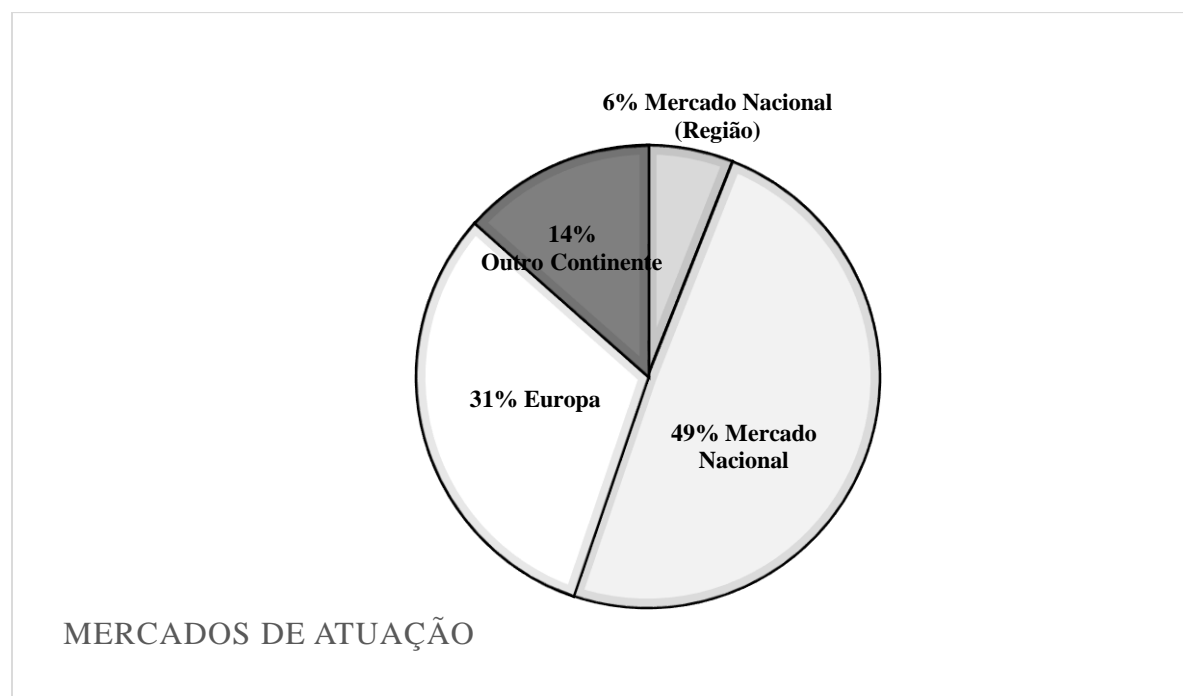
2.1.6 Os mercados de atuação

De salientar que as empresas inquiridas atuam em grande parte no mercado Nacional e Internacional, com 64,71% e 41,18% respetivamente, sendo que a menor percentagem representa as empresas que atuam só numa determinada região.

Tabela 6 - Mercados de atuação

	Frequência	Percentagem
Mercado Nacional (Região)	4	7,84
Mercado Nacional	33	64,71
Europa	21	41,18
Outro continente	9	17,65

Gráfico 5 – Mercados de atuação



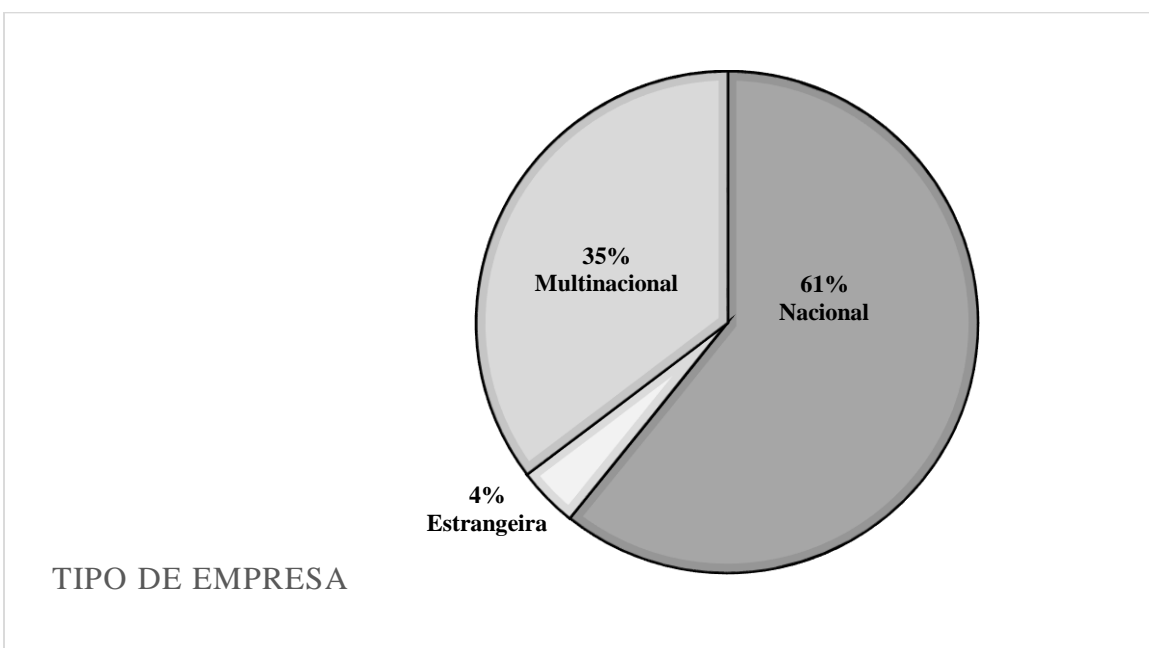
2.1.7 Tipo de empresa

O tipo de empresa que respondeu ao questionário é maioritariamente nacional, o que de alguma forma corresponde também aos mercados de atuação.

Tabela 7 - Tipo de empresa

Categorias	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Cumulativa
Nacional	31	60,8	60,8	60,8
Estrangeira	2	3,9	3,9	64,7
Multinacional	18	35,3	35,3	100,0
Total	51	100,0	100,0	

Gráfico 6 – Tipo de empresa



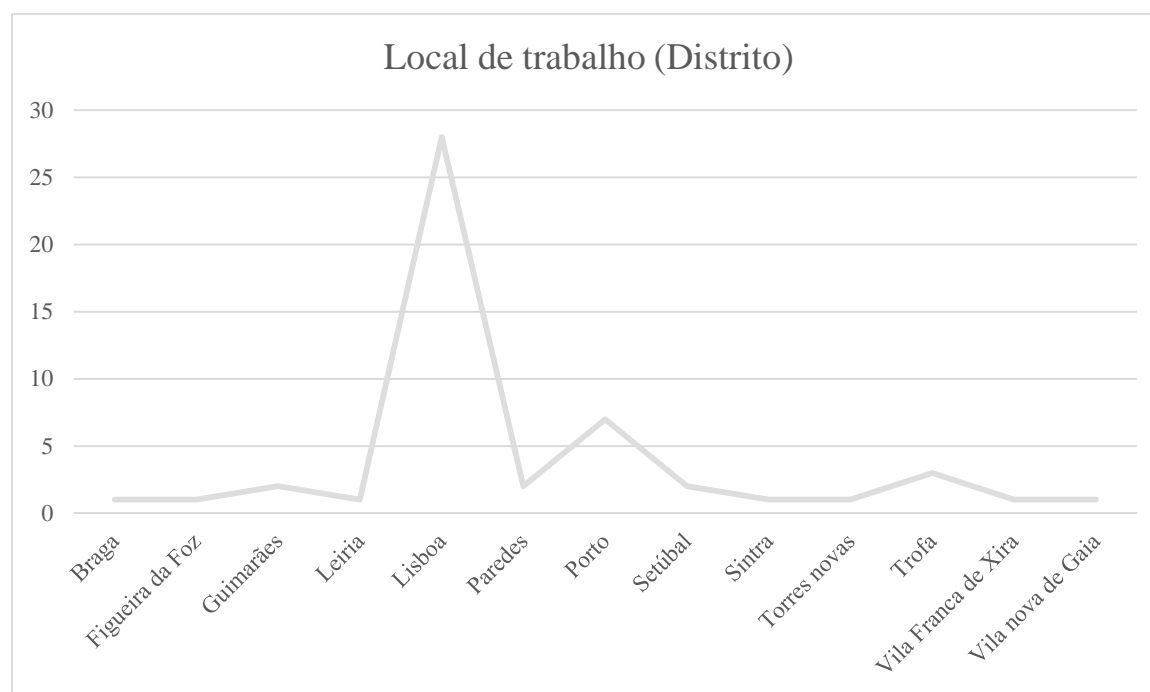
2.1.8 Local de Trabalho dos colaboradores (Cidade de Distrito)

A maioria das respostas, cerca de 30% foi da Cidade de Distrito de Lisboa, sendo a segunda da Cidade de Distrito o Porto.

Tabela 8 - Local de Trabalho (Cidade de Distrito)

Categorias	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Cumulativa
Braga	1	2,0	2,0	2,0
Figueira da Foz	1	2,0	2,0	3,9
Guimarães	2	3,9	3,9	7,8
Leiria	1	2,0	2,0	9,8
Lisboa	28	54,9	54,9	64,7
Paredes	2	3,9	3,9	68,6
Porto	7	13,7	13,7	82,4
Setúbal	2	3,9	3,9	86,3
Sintra	1	2,0	2,0	88,2
Torres novas	1	2,0	2,0	90,2
Trofa	3	5,9	5,9	96,1
Vila Franca de Xira	1	2,0	2,0	98,0
Vila nova de Gaia	1	2,0	2,0	100,0
Total	51	100,0	100,0	

Gráfico 7 – Local de trabalho (Distrito)



2.2 A Liderança

Para a realização do estudo foi utilizada uma abordagem quantitativa (Mathieu & Zajac, 1990; Bass, 1998). O questionário utilizado é empregado por vários investigadores em diversos contextos, sendo a liderança estimada pelo *Multifactorial Leadership Questionnaire* (MLQ) de Bass e Avolio (2003).

O questionário MLQ já obteve várias revisões para dar continuidade à sua robustez, confiança e validade (Bass & Avolio, 1993). Como dito anteriormente, Bass e Avolio (1992) apresentaram uma versão do MLQ, chamada a MLQ-6S.

Para o tratamento de dados recorreremos a análises descritivas utilizando frequências absolutas e relativas, médias e desvios padrão. (Tabela 9). Nesta tabela podemos constatar que

os fatores predominantes são os da liderança transformacional, sendo que encontramos também valores com algum significado na liderança transaccional.

Tabela 9 - Estatística descritiva da Liderança (MLQ)

Questão	Estatística Descritiva	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
1	Cria bom ambiente aos colaboradores que o rodeiam?		2	6	4,69	,990
2	Expressa em poucas palavras o que os colaboradores podem e devem fazer?		1	6	4,24	1,069
3	Promove o debate sobre problemas para a resolução dos mesmos junto dos colaboradores?		2	6	4,22	1,172
4	Ajuda os seus colaboradores a desenvolverem-se?		1	6	4,29	1,188
5	Diz aos seus colaboradores o que devem fazer para serem recompensados?		1	6	3,98	1,208
6	Fica satisfeito quando são acordados modos de actuação com os seus colaboradores?		1	6	4,78	1,222
7	Fica satisfeito quando os colaboradores continuam a operar da mesma forma?		1	6	3,37	1,399
8	Os colaboradores têm total confiança no líder?		2	6	4,41	1,099
9	Demonstra pro-activamente aos colaboradores o que eles podem fazer?		2	6	4,31	1,049
10	Fornece aos colaboradores novas formas de solucionar problemas?		2	6	4,10	1,100
11	Partilha o que pensa sobre a actividade de cada colaborador?		1	6	4,06	1,207
12	Providência reconhecimento e recompensas quando os colaboradores atingem os objectivos?		1	6	4,43	1,253
13	Desde que a operação funcione, o líder não tenta alterar nada?		2	6	3,51	1,120
14	O que os colaboradores optam por fazer, o líder não comenta nem se opõe?		1	5	2,82	,994
15	Os colaboradores estão orgulhosos por trabalharem com o líder?		1	6	4,12	1,052
16	Ajuda os colaboradores a entenderem o significado do seu trabalho?		1	6	4,18	1,126
17	Leva os colaboradores a pensarem sobre algo que não foi questionado ou posto em causa?		2	6	4,08	1,017
18	Dá atenção pessoal aos colaboradores que não são aceites no grupo de trabalho?		1	6	3,61	1,218
19	Evidencia aos colaboradores o que podem ganhar caso consigam atingir os objectivos?		1	6	4,18	1,452
20	Informa os colaboradores dos procedimentos para concretizarem as suas tarefas?		1	6	3,98	1,175
21	Não é solicitado pelo líder nada mais do que o essencial para os colaboradores concretizarem o seu trabalho?		1	5	3,00	1,020
	Valid N (listwise)	51				

MLQ-6S garante um agrupamento de dimensões da liderança, ou o que Bass e Avolio (1994) chamam uma grande amplitude de estilos de liderança. Este questionário possibilita e fornece uma clara visão do estilo de liderança, assim como uma representação clara da complexidade da liderança transformacional. Esta versão possibilita avaliar o estilo de liderança transformacional, transacional e não transacional. Tem também um suporte que nos permite interpretar os resultados. (Tabela 10).

Tabela 10 - Fatores do questionário do MLQ para identificação do tipo de liderança

Fatores MLQ	Questão	Tipo de Liderança
Fator 1	1, 2, 3, 4, 8, 9, 10, 11, 15, 16, 17, 18	Liderança Transformacional
Fator 2		
Fator 3		
Fator 4		
Fator 5	5, 6, 12, 13, 19, 20	Liderança Transacional
Fator 6		
Fator 7	7, 14, 21	Liderança Laissez-faire

2.3 A Inovação

O questionário utilizado para aferir a existência de inovação nas empresas foi a última versão do inquérito da Comissão Europeia – Eurostat conhecido por CIS – *The Community Innovation Survey*, que é produzido em 27 estados membros da União Europeia, com 3 países da EFTA – *European Free Trade Association* e Países candidatos à União Europeia de acordo

com o regulamento da Comissão N°. 1450/2004. Este questionário identifica as quatro dimensões que foram estudadas e verifica a existência de inovação nas organizações nas quatro dimensões estudadas: Inovação de Produto; Inovação de Processo; Inovação Organizacional; Inovação em Marketing. Em qualquer destas dimensões foram colocadas 2 questões por cada variável.

2.3.1 Inovação de Produto

Na inovação de produto foram colocadas as seguintes questões: Durante estes dois últimos anos a sua organização onde trabalha introduziu no mercado um novo produto? Os novos produtos desenvolvidos são: Novos para o mercado? São só novos para a organização onde trabalha? Aqui é verificado se existe inovação de produto na organização, sendo que 84,3% dos resultados foi que sim e somente 11,8% responderam que não. (Tabela 11).

Tabela 11 - Durante estes dois últimos anos a sua organização onde trabalha introduziu no mercado um novo produto?

Categorias	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Cumulativa
Não	6	11,8	11,8	11,8
Não sei	2	3,9	3,9	15,7
Sim	43	84,3	84,3	100,0
Total	51	100,0	100,0	

Por sua vez, quando questionados sob os novos produtos verifica-se que 64,7% dos novos produtos são novos para o mercado. (Tabela 12).

Tabela 12 - Os novos produtos desenvolvidos são: Novos para o mercado? São só novos na organização onde trabalha?

Categorias	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Cumulativa
Novos para o mercado	33	64,7	64,7	64,7
Não sei	10	19,6	19,6	84,3
São só novos na organização onde trabalha	8	15,7	15,7	100,0
Total	51	100,0	100,0	

2.3.2 Inovação de Processo

Na inovação de processo foram colocadas as seguintes questões: Foram desenvolvidos novos ou introduzidas melhorias aos processos e métodos existentes na sua organização, na produção de novos produtos ou serviços? Foram desenvolvidos novos ou introduzidas melhorias aos processos e métodos existentes na sua organização, nos processos logísticos, entrega ou distribuição? Na tabela 13 destacamos os 94,1% que responderam que sim à pergunta: Foram desenvolvidos novos ou introduzidas melhorias aos processos e métodos existentes na sua organização, na produção de novos produtos ou serviços? (Tabela 13)

Tabela 13 - Foram desenvolvidos novos ou introduzidas melhorias aos processos e métodos existentes na sua organização, na produção de novos produtos ou serviços?

Categorias	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Cumulativa
Não	1	2,0	2,0	2,0
Não sei	2	3,9	3,9	5,9
Sim	48	94,1	94,1	100,0
Total	51	100,0	100,0	

Sendo que na pergunta: Foram desenvolvidos novos ou introduzidas melhorias aos processos e métodos existentes na sua organização, nos processos logísticos, entrega ou distribuição? Responderam 76,%, o que se conclue que as organizações consultadas identificam uma inovação de processo.

Tabela 14 - Foram desenvolvidos novos ou introduzidas melhorias aos processos e métodos existentes na sua organização, nos processos logísticos, entrega ou distribuição?

Categorias	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Cumulativa
Não	7	13,7	13,7	13,7
Não sei	5	9,8	9,8	23,5
Sim	39	76,5	76,5	100,0
Total	51	100,0	100,0	

2.3.3 Inovação Organizacional

Na inovação de organizacional foram colocadas as seguintes questões: Foram desenvolvidos ou melhorados os métodos de partilha de conhecimento, nomeadamente sistemas para troca e partilha de informação? Ocorreram nos dois últimos anos reorganizações ou simplesmente mudanças organizacionais, tais como integrações de departamentos? E verificou-se que 74,5% das respostas foram positivas. (Tabela 18)

Tabela 15 - Foram desenvolvidos ou melhorados os métodos de partilha de conhecimento, nomeadamente sistemas para troca e partilha de informação?

Categorias	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Cumulativa
Não	11	21,6	21,6	21,6
Não sei	2	3,9	3,9	25,5
Sim	38	74,5	74,5	100,0
Total	51	100,0	100,0	

E em relação ao facto se ocorreram nos dois últimos anos reorganizações ou simplesmente mudanças organizacionais, tais como integrações de departamentos? Constatase que 84,3% responderam que sim, o que se afigura mais uma vez que as organizações consultadas são em grande parte inovadoras na variável organizacional conforme se pode verificar. (Tabela 16).

Tabela 16 - Ocorreram nos dois últimos anos reorganizações ou simplesmente mudanças organizacionais, tais como integrações de departamentos?

Categorias	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Cumulativa
Não	5	9,8	9,8	9,8
Não sei	3	5,9	5,9	15,7
Sim	43	84,3	84,3	100,0
Total	51	100,0	100,0	

2.3.4 Inovação de Marketing

Na inovação de marketing foram colocadas as seguintes questões: Ocorreram alterações no *design* do produto ou na forma como é apresentado, desde a embalagem ao seu

acondicionamento? Foram introduzidas melhorias na forma como são distribuídos, tais como a *Internet*, vendas diretas ou licenças de distribuição? Sendo que na primeira questão verificou-se que somente 68,6% (Tabela 17) é que responderam que sim. Apesar de ser positivo, constata-se que a variável com valor mais baixo foi sem dúvida a variável marketing.

Tabela 17 - Ocorreram alterações no *design* do produto ou na forma como é apresentado, desde a embalagem ao seu acondicionamento?

Categorias	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Cumulativa
Não	13	25,5	25,5	25,5
Não sei	3	5,9	5,9	31,4
Sim	35	68,6	68,6	100,0
Total	51	100,0	100,0	

Verifica-se também que quando questionados: Foram introduzidas melhorias na forma como são distribuídos, tais como a *Internet*, vendas diretas ou licenças de distribuição, verifica-se somente que responderam 62,7% (Tabela 18).

Tabela 18 - Foram introduzidas melhorias na forma como são distribuídos, tais como a *Internet*, vendas diretas ou licenças de distribuição?

Categorias	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Cumulativa
Não	13	25,5	25,5	25,5
Não sei	6	11,8	11,8	37,3
Sim	32	62,7	62,7	100,0
Total	51	100,0	100,0	

2.4 Análise Fatorial

A utilização da análise fatorial explica o facto de pretendermos verificar se os fatores criados têm uma correspondência com os fatores do modelo de Bass e Avolio (1992). Algo que se pode comprovar na matriz de componentes (Tabela 19), que apresenta scores significativos para a Liderança Tipo 1, que corresponde à Liderança Transformacional que comprova a existência de uma relação, mas que não é completamente linear, entre o modelo de Bass e Avolio (1992) e os fatores gerados pela análise. Verifica-se assim que algumas variáveis não correspondem à Liderança Transformacional mas sim à Liderança Transacional, nomeadamente: Informa os seus colaboradores sobre o que devem fazer para serem recompensados? Fica satisfeito quando são acordados modos de atuação com os seus colaboradores? Providência reconhecimento e recompensas quando os colaboradores atingem os objetivos? Evidencia aos colaboradores o que podem ganhar caso consigam atingir os objetivos? Informa os colaboradores dos procedimentos para concretizarem as suas tarefas? Porém, de acordo com a revisão da literatura e o modelo de Bass e Avolio, as variáveis que decorrem destas questões podem-se considerar próximas das variáveis que integram a liderança transformacional.

Tabela 19 - Matriz de componentes com o método de extração análise de componentes principais

	Componente	
	Liderança Tipo 1	Liderança Tipo 2
Cria bom ambiente aos colaboradores que o rodeiam? *	,649	,143
Expressa em poucas palavras o que os colaboradores podem e devem fazer? *	,694	-,247
Promove o debate sobre problemas para a resolução dos mesmos junto dos colaboradores? *	,739	
Ajuda os seus colaboradores a desenvolverem-se? *	,858	
Diz aos seus colaboradores o que devem fazer para serem recompensados? *	,875	
Fica satisfeito quando são acordados modos de actuação com os seus colaboradores? *	,776	
Fica satisfeito quando os colaboradores continuam a operar da mesma forma? *	,225	,231
Os colaboradores têm total confiança no líder? *	,843	-,176
Demonstra pro-activamente aos colaboradores o que eles podem fazer? *	,884	
Fornece aos colaboradores novas formas de solucionar problemas? *	,648	
Partilha o que pensa sobre a actividade de cada colaborador? *	,844	,133
Providência reconhecimento e recompensas quando os colaboradores atingem os objectivos? *	,759	,164
Desde que a operação funcione, o líder não tenta alterar nada? *	-,133	,828
O que os colaboradores optam por fazer, o líder não comenta nem se opõe? *	,114	,564
Ajuda os colaboradores a entenderem o significado do seu trabalho? *	,844	
Os colaboradores estão orgulhosos por trabalharem com o líder? *	,843	
Leva os colaboradores a pensarem sobre algo que não foi questionado ou posto em causa? *	,663	-,494
Dá atenção pessoal aos colaboradores que não são aceites no grupo de trabalho? *	,864	,103
Evidencia aos colaboradores o que podem ganhar caso consigam atingir os objectivos? *	,803	,197
Informa os colaboradores dos procedimentos para concretizarem as suas tarefas? *	,759	,311
Não é solicitado pelo líder nada mais do que o essencial para os colaboradores concretizarem o seu trabalho?*		,412

O teste *Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)*, que mede a adequabilidade da amostra, apresentou valores de 0.877, o que dá um sólido suporte para continuar com a análise fatorial, conforme se pode constatar na tabela 20. É também importante referir que no processo de análise de fatores, o número de observações foi de 51 e resultou em dois fatores com eigenvalue > 1. Estes fatores explicam 59,338% da variância total e o método de extração usado foi o da rotação oblíqua.

Tabela 20 - Teste Kaiser-Meyer-Olkin e teste de Bartlett's

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,877
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	809,562
	df	210
	Sig.	,000

O fator 1 enquadra-se na maior parte na liderança transformacional no entanto existe uma variável que assume um score elevado (0,828) que se enquadra na liderança transacional. Ainda assim, e apesar da natureza da variável pertencer à liderança transacional, nomeadamente a variável: Desde que a operação funcione, o líder não tenta alterar nada? Podemos enquadrá-la na liderança transformacional, pois os princípios estão alinhados com os que dominam o tipo de liderança transformacional, conforme é explicado na teoria da liderança transformacional e transacional de Burns (1978) e Bass (1985).

Bass (1985) define a liderança transacional em moldes mais ampliados que Burns (1978), pois inclui nela diversos componentes, tais como a monitorização dos subordinados, as ações corretivas para assegurar que o trabalho é corretamente executado, e punições e outras ações corretivas quando há desvios face às normas de desempenho previamente estabelecidas.

Podemos concluir que existem algumas e fortes características entre os líderes transformacionais e os transacionais, sendo que os primeiros conseguem demonstrar comportamentos que levam sempre a mudanças positivas e fortemente identificadas em áreas como na estimulação das pessoas adotarem novas perspetivas acerca do trabalho, valorando ideais e valores que são comuns à equipa.

2.5 Teste do Qui-Quadrado: Verificação da significância estatística da relação entre as variáveis Tipo de Liderança e Tipo de Inovação

Sendo a liderança e a sua influência na inovação o objeto de estudo desta dissertação procedeu-se à análise das respostas obtidas através dos fatores, tentando identificar os tipos de liderança e os tipos de inovação nas organizações, nomeadamente inovação de produto; inovação de processo, inovação organizacional e inovação de marketing.

Os resultados obtidos apontam no sentido do estilo de liderança transformacional mais influente na inovação organizacional, sem que exista uma diferença significativa no tipo de inovação.

2.5.1 Tipo de liderança e inovação de produto

No seguimento de análise efetuada aos dados recolhidos considerámos as seguintes hipóteses:

H0: A liderança transformacional não influencia positivamente a inovação de produto

H1: A liderança transformacional influencia positivamente a inovação de produto

Foi avaliado através do teste Qui-Quadrado a liderança e a sua influência nos vários tipos de inovação para que fosse possível verificar se existem diferenças estatisticamente consideráveis entre o tipo de inovação e tipo liderança.

Confrontando os valores apresentados (Tabela 21) conclui-se que não existe prova estatisticamente satisfatória com 95% de confiança para aceitar a H1, aceitando-se a H0, pois para um $\alpha = 0,05$, se $p \leq \alpha$: rejeita-se H₀, por outro lado se $p > \alpha$: não se rejeita H₀, e como $p = 0,433$ não se rejeita a H0.

Podemos então concluir que não existe dependência entre as variáveis de inovação de produto e tipo de liderança transformacional.

Tabela 21 - Teste Qui-Quadrado da relação entre liderança e inovação de produto

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	49,000 ^a	48	,433
Likelihood Ratio	36,434	48	,889
Linear-by-Linear Association	,181	1	,671
N of Valid Cases	49		

2.5.2 Tipo de liderança e o tipo de inovação de processo

No seguimento de análise efetuada aos dados recolhidos considerámos as seguintes hipóteses:

H0: A liderança transformacional não influencia positivamente a inovação de processo

H1: A liderança transformacional influencia positivamente a inovação de processo

Foi avaliado através do teste Qui-Quadrado a liderança e a sua influência nos vários tipos de inovação para que fosse possível verificar se existem diferenças estatisticamente consideráveis entre o tipo de inovação e tipo liderança.

Confrontando os valores apresentados (Tabela 21) conclui-se que não existe prova estatisticamente satisfatória com 95% de confiança para aceitar a H1, aceitando-se a H0, pois para um $\alpha = 0,05$, se $p \leq \alpha$: rejeita-se H_0 , por outro lado se $p > \alpha$: não se rejeita H_0 , e como $p = 0,433$ não se rejeita a H_0 .

Podemos então concluir que não existe dependência entre as variáveis de inovação de processo e tipo de liderança transformacional.

Tabela 22 - Teste Qui-Quadrado da relação entre liderança e inovação de processo

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	49,000 ^a	48	,433
Likelihood Ratio	9,763	48	1,000
Linear-by-Linear Association	7,651	1	,006
N of Valid Cases	49		

2.5.3 Tipo de liderança e o tipo de inovação organizacional

No seguimento de análise efetuada aos dados recolhidos considerámos as seguintes hipóteses:

H0: A liderança transformacional não influencia positivamente a inovação organizacional

H1: A liderança transformacional influencia positivamente a inovação organizacional

Foi avaliado através do teste Qui-Quadrado a liderança e a sua influência nos vários tipos de inovação para que fosse possível verificar se existem diferenças estatisticamente consideráveis entre o tipo de inovação e tipo liderança.

Confrontando os valores apresentados (Tabela 21) conclui-se que não existe prova estatisticamente satisfatória com 95% de confiança para aceitar a H1, aceitando-se a H0, pois para um $\alpha = 0,05$, se $p \leq \alpha$: rejeita-se H0, por outro lado se $p > \alpha$: não se rejeita H0, e como $p = 0,433$ não se rejeita a H0.

Podemos então concluir que não existe dependência entre as variáveis de inovação organizacional e tipo de liderança transformacional.

Tabela 23 - Teste Qui-Quadrado da relação entre liderança e inovação organizacional

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	49,000 ^a	48	,433
Likelihood Ratio	52,188	48	,314
Linear-by-Linear Association	5,654	1	,017
N of Valid Cases	49		

2.5.4 Tipo de liderança e o tipo de inovação de marketing

No seguimento de análise efetuada aos dados recolhidos considerámos as seguintes hipóteses:

H0: A liderança transformacional não influencia positivamente a inovação de marketing

H1: A liderança transformacional influencia positivamente a inovação de marketing

Foi avaliado através do teste Qui-Quadrado a liderança e a sua influência nos vários tipos de inovação para que fosse possível verificar se existem diferenças estatisticamente consideráveis entre o tipo de inovação e tipo liderança.

Confrontando os valores apresentados (Tabela 21) conclui-se que não existe prova estatisticamente satisfatória com 95% de confiança para aceitar a H1, aceitando-se a H0, pois para um $\alpha = 0,05$, se $p \leq \alpha$: rejeita-se H_0 , por outro lado se $p > \alpha$: não se rejeita H_0 , e como $p = 0,432$ não se rejeita a H0.

Podemos então concluir que não existe dependência entre as variáveis de inovação de Marketing e tipo de liderança transformacional.

Tabela 24 - Teste Qui-Quadrado da relação entre liderança e inovação de marketing

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	48,000 ^a	47	,432
Likelihood Ratio	56,072	47	,171
Linear-by-Linear Association	8,502	1	,004
N of Valid Cases	48		

Os resultados conseguidos não vão ao encontro da revisão da literatura, ou seja, a liderança não tem impacto na criação de um clima de inovação nas organizações. Sendo que o tipo de liderança mais predominante na influência na inovação é a liderança transformacional.

3 Conclusões

A reflexão em redor da investigação, mais concretamente, da obtenção e análise de dados implicou um conjunto de questões permanente sendo a aceitação de consciência do seu carácter dinâmico, holístico, contínuo, incerto, e flexível. Neste capítulo, realiza-se um epítome das principais conclusões da investigação que realizámos, apresentamos também os seus envolvimento e propomos um conjunto de ideias de investigação.

Com este estudo e investigação pretendemos responder à questão: “Será a liderança transformacional ou a liderança transaccional uma variável positivamente influenciadora da inovação das organizações?”. Deste modo, procurámos descrever e identificar a problemática da liderança protagonizada nas empresas consultadas, através de um estudo empírico realizado.

Das 51 respostas válidas, o que equivaleu a 15% empresas inquiridas, detetou-se que os mercados onde estas empresas operam são distintos. Nesta amostra encontrou-se quatro empresas que operam em grande parte no mercado local de uma determinada região do país e 33 empresas quem atuam maioritariamente no mercado Nacional. As restantes 21 empresas atuam praticamente no mercado Europeu.

Na tipificação dos setores identificou-se que o setor da banca, finanças e serviços, foi onde obtivemos a maior percentagem de questionários respondidos, o que representou 23,5%, sendo que a indústria transformadora obteve um resultado muito próximo, 19,6%.

Na realização do estudo foi utilizada uma abordagem quantitativa (Mathieu & Zajac, 1990; Bass, 1998). O questionário utilizado é validado em diversas circunstâncias, sendo a

liderança avaliada pelo *Multifactorial Leadership Questionnaire* (MLQ) de Bass e Avolio (2003).

Para o tratamento de dados recorreremos a análises descritivas utilizando frequências absolutas e relativas, médias e desvios padrão. Conseguimos concluir que os fatores influentes são os da liderança transformacional, sendo que também alguns valores com algum significado na liderança transacional.

MLQ-6S garante a junção de dimensões da liderança, ou o que Bass e Avolio (1994) denominam como uma grande amplitude de estilos de liderança. Este questionário possibilitou também fornecer uma visão do estilo de liderança, assim como uma representação clara da complexidade da liderança transformacional.

Por sua vez o questionário utilizado para aferir a existência de inovação nas empresas foi a última versão do inquérito da Comissão Europeia – Eurostat conhecido por *CIS – The Community Innovation Survey*, que nos permitiu identificar as quatro dimensões estudadas e verificar a existência de inovação nas organizações em quatro dimensões: Inovação de Produto; Inovação de Processo; Inovação Organizacional e Inovação em *Marketing*.

Assim para avaliar a existência de inovação na organização foram colocadas algumas questões relacionadas com a inovação de produto, inovação de processo, inovação organizacional e inovação de *marketing*. Com base nas questões colocadas foi posteriormente avaliado através do teste Qui-Quadrado a liderança e a sua influência nos vários tipos de inovação para que fosse possível verificar se existiam diferenças estatisticamente consideráveis entre o tipo de inovação e tipo de liderança.

Assim e confrontando os valores apresentados conclui-se que não existe prova estatisticamente satisfatória com 95% de confiança em aceitar as H1, aceitando assim a H0.

A realização da análise fatorial foi com o objetivo de verificar se os fatores criados têm uma correspondência com os fatores do modelo de Bass e Avolio (1992). Algo que se pode comprovar nos testes realizados nos crosstabs, que apresentou *scores* significativos para a Liderança Transformacional, mas que não comprova a existência da relação positiva deste tipo de liderança com a inovação.

4 Limitações do estudo

Neste estudo foram encontradas várias limitações devido aos seguintes fatores:

- Generalização dos resultados pode ser limitada pelo facto de utilizarmos a versão do MLQ mais reduzida, o MLQ-6S;
- Não foi possível obter uma base estrutural das organizações, assim como informação mais detalhada das organizações devido aos fatores competitivos das organizações;
- Em Portugal não existe informação detalhada sobre a relação entre a liderança e a gestão da inovação, apesar de existir imensa informação sobre liderança e inovação.

Referências Bibliográficas

- ABARELLO, L. (1997). Práticas e métodos de investigação em Ciências Sociais. Lisboa: Gradiva.
- ADAMS, J. S. (1963), Towards an Understanding of Inequity, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, nr. 67, pp. 422-436
- ABERNATHY, W.J. & UTTERBACK, J.M. (1988), Patterns of Industrial Innovation. in TUSHMAN, M.L & MOORE, W.L. (eds), *Readings in the Management of Innovation*. 2nd Edition, Cambridge: Ballinger, 25-36.
- ALLIX, N. (2000). Transformational Leadership: Democratic or Despotic? *Educational Management and Administration*. vol. 12, nº1, pp. 104 – 113.
- ALONSO, L. (2000). A construção social do currículo: uma abordagem ecológica e prática. *Revista de Educação*, vol. 9, nº1, pp. 53 – 68.
- ALVES, J. M. (1999). Autonomia, participação e liderança. In A. Carvalho; J. M. Alves & M. J. Sarmiento (org.). *Contratos de autonomia, aprendizagem organizacional e liderança*. Lisboa: Edições Asa, pp. 15 – 32.
- ANDERSON, C. (1982), The search for school climate - a review of the research, *Review of Educational Research*, nº 3, pp. 368-420.
- ANDREZ, J. (2001), Inovar Estimulando Sensorialmente o Sistema. *Economia & Prospectiva, Inovar para Competir*, 17, Jul./Set., 59-76.
- Avolio, B., Howell, J. and Sosik, J. (1999), A funny things happened on the way to the bottom line: Humor as a moderator of leadership style effects. *Academy of Management Journal*, Vol. 42, No. 2, 219-227.

BARATA, J. M. M. (1992a), Inovação e Desenvolvimento Tecnológico: conceitos, modelos e medidas. Pistas para a investigação aplicada. Estudos de Economia, vol. XII, 2, Jan-Mar, 147-171.

BARATA, J. M. M. (1992b), Condições de Sucesso e de Insucesso da Inovação: uma aproximação ao caso da indústria portuguesa. Documento de Trabalho nº25/92, Cadernos Económicos, ISEG / UTL, Lisboa.

BARATA, J. M. M. (1999a), The Innovative Firm Profile in the Portuguese Manufacturing Industry. 48th International Atlantic Economic Conference, Montreal, Canadá.

BARATA, J. M. M. (1999b), Innovation in the Portuguese Manufacturing Industry: A Retrospective Vision of the Nineties. 74th Annual Western Economic Association International Conference, San Diego, EUA.

BARATA, J. M. M. (2000), Innovation in the Portuguese Manufacturing Industry: Some Recent Results. Innovation and Diffusion in the Economy: The Strategy and Evaluation Perspectives, CISEP, Lisboa.

BARDIN, L. (1995). Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70

BASS, B. (1985). Leadership and performance beyond expectations. New York: The Free Press.

BASS, B. & AVOLIO, B. (1993). Transformational leadership: a response to critics. In Chemers, M.M., Ayman, R. (Eds). Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions. San Diego: Academic Press CA, pp. 49-80.

BASS, B. & AVOLIO, B. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Thousands Oaks, CA: Sage Publications.

BASSEY, M. (1999). *Case Study Research in Educational Settings*. Buckingham: Open University Press.

BEIJE, P. (1998), *Technological Change in the Modern Economy*. London: Edward Elgar Publishing Limited.

BELL, J. (1997). *Como realizar projectos de investigação*. Lisboa: Gradiva.

BENNIS, W.; NANUS, B. (1985). *Leaders: the strategies for taking charge*. New York: Harper and Row.

BENTLEY, T (2001). *The creative society: reuniting schools and lifelong learning*. In Fielding, M. (ed) (2001). *Taking Education Really Seriously Four Years` Hard Labour*. London: Routledge Falmer, pp. 130 – 140.

BERNARDO, P. (2006). *Dinâmicas de Liderança Micropolítica Estudo de Caso num Agrupamento Vertical de Escolas Recém-Constituído*. Dissertação de Mestrado em Educação, Administração e Organização Escolar. Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa.

BEST, J. (1981). *Como investigar en educación*. (3.^a Ed.). Madrid: Ediciones Morata

BESSANT, J. (1993), *The Lessons of Failure – Learning to Manage New Technology*. *International Journal of Technology Management*, 8 (3), 197–215.

BLASE, J. et al (1995). *The micropolitics of educational leadership – from power to empowerment*. New York: Cassel.

BOGDAN, R.; BIKLEN, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação*. Porto: Porto Editora.

BOURDIEU, P. & PASSERON, J. (1970). *La reproduction: éléments pour une théorie du système d'enseignement*. Paris: Minuit.

BÓIA, M. J. (2003), Determinants of Innovation in Portugal. Designing, Implementing and Analysing Evidence from the Third Community Innovation Survey, Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Engenharia e Gestão da Tecnologia, Instituto Superior Técnico, Julho, Lisboa.

BRESCHI, S. & MALERBA, F. (1997), Sectorial Innovation Systems: Technological Regimes, Schumpeterian Dynamics and Spatial Boundaries. in Edquist, C. (ed.), 130-156.

BRYMAN, A. (1996). Leadership in organizations. In S. Clegg; C. Hardy & W. Nord (coord.). Handbook of Organization Studies. Nova York: SAGE.

BRYMAN, A. (1988). Quality and quantity in social research. London: Unwin Hyman.

BRYMAN, A. (2001). Social research methods. Oxford: Oxford University Press.

BUSHER & Harris (1999). Leadership of school subject areas: tensions and dimensions of managing in the middle. School leadership and management, vol.19, nº 3, pp. 305 – 317.

BURNS, J.M. (1978). Leadership. New York: Harper and Row.

CLEMSON – INGRAM, R. & FESSLER, R. (1997). Innovative programs for teacher leadership. Action in Teacher Education, vol.19, nº 3, pp. 95-106.

CAETANO, ANTÓNIO. VALA, JORGE (2007). Gestão de Recursos Humanos. Editora RH

CARTER, C.F., and B.R. WILLIAMS (1957), Technical Progress: Factors Governing the Speed of Application of Science. London: Oxford University Press.

CONCEIÇÃO, P. & ÁVILA, P. (2001), Inovação em Portugal: II Inquérito Comunitário às Actividades de Inovação. Oeiras: Celta Editora.

COLLINS, J. (2001). Good to Great: Why Some Companies Make the Leap...and Others Don't. New York: Harper Collins.

CONGER, J. & KANUNGO, R. (1987). Toward a behavioural theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*. Canada, vol. 12, nº 4, pp.637-647.

COSTA, A. (1994). A importância da participação na escola e a construção do seu P.E.E.. *NOESIS*, vol.31, pp. 29 – 33.

COSTA, A. & KALLICK, B. (1993). Through the lens of a critical friend. *Educational Leadership*, vol.51, nº 2, pp. 49 – 51.

COSTA, J. (1996). *Imagens organizacionais da escola*. Porto: Edições Asa.

CUNHA, M. P.; REGO, A; CUNHA, R. C. & CABRAL-CARDOSO, C. (2003), *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH.

CUNHA, MIGUEL PINA. CARDOSO, C.C. CUNHA, RITA CAMPOS. REGO, ARMÉNIO (2006). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Editora RH

DA CUNHA, J. V., & e CUNHA, M. P. (2010). Organizational improvisation: Change or stability? *Management Research*, 8(2), 81-100. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/1536-541011066452>

DAY, C. (2004). The passion of successful leadership. *School Leadership and Management*, vol.24,nº 4, pp. 425-437.

DENZIN, N. & LINCOLN, Y (eds.) (1994). *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks: Sage Publications.

DIOGO, J. (2004). Liderança das Escolas: sinfonia ou jazz? In J. Costa, A. Neto-Mendes e A. Ventura. *Políticas e gestão local da educação: Actas do III simpósio sobre organização e gestão escolar*. Aveiro: Universidade de Aveiro, pp. 267-277.

DOSI, G. (1988), The Nature of the Innovative Process. in Dosi, G. et al (eds.), Technical change and Economic Theory, London: Pinter Publishers.

DRUCKER, P. (1986), Inovação e Gestão, Lisboa: Presença.

DRUCKER, P. (1989). The spirit of performance. In C. Riches & C. Morgan (eds). Human resource management in education. Milton Keynes: Open Univesity Press, pp.155-161.

DRUCKER, P. (1992). Gerindo para o Futuro. Lisboa: Difusão Cultural.

DRUCKER, P. (1993). Post-capitalism society. Oxford: Butterworth-Heinmann.

EARLY, P. & FLETCHER – CAMPBELL, F. (1989). No time to manage? Department and faculty heads at work. London: NFER – Routledge.

ESTEVES, M. (2006). Análise de conteúdo. In J. A. Lima e J. A. Pacheco (orgs.). Fazer investigação: contributos para a elaboração de dissertações e teses. Porto: Edições Panorama.

FELDMAN, M. P. (1994), The Geography of Innovation. Boston: Kluwer.

FONSECA, J. M. (2001), Empresas, Caos e Complexidade: Gerindo à beira de um ataque de nervos. Editora RH

FREEMAN, C. (1975), La teoría económica de la innovación industrial. Madrid: Alianza Universidad.

FREEMAN, C. (1992), Formal Scientific and Technical Institutions in the National System of Innovation. in Lundvall B-Å (ed).

FREEMAN, LUCY (2007), Spotlight on...Friendships at Work, Personnel Today, May 22, 2007, p. 31

FULLAN, M. (1998). Leadership for the 21st Century: Breaking the Bonds of dependency. Educational Leadership , vol. 55, nº 7, pp. 6 – 10

- FULLAN, M. (2001b). *Leading in a Culture of Change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- GEGAX, T. and GRIMME, D. (2006), *Relationship Management: Create an Enlightened Environment and Reap the Rewards from your Employees*, *Business Credit*, April 2006, vol. 108, issue 4, pp. 65-67
- GEHRKE, N. (1991). *Developing teacher leadership skills*. ERIC Digest, ERIC:5.
- GELINIER, O. (1976). *Dirección participativa por objetivos*. Madrid: Asociación para el Progreso de la Dirección.
- GILBERT, J. (1975), *The World's Worst Aircraft*. London: Coronet.
- GLATTER, R. (2003). Which path to reform. *Educational Journal*, vol. 69, nº 10.
- GLOBERMAN, S. (1975), *Technological Diffusion in the Canadian Tool Die Industry*. *Review of Economics and Statistics*, 57, 428-434.
- GOLD, A. et al (2003). Principled principals? Values driven leadership: evidence from ten case studies of “outstanding” school leaders, *Educational Management and Administration*, vol. 31, nº2, pp. 127-138.
- GODINHO, M. M. (2002), *Inovação e Mudança Tecnológica: Conceitos e Perspectivas Fundamentais*. Texto de Apoio Apresentado ao Curso de Formação Avançada do PROINOV.
- GOLEMAN, D. (2002). *Os novos líderes: Inteligência emocional nas organizações*. Lisboa: Gradiva.
- GOLEMAN, DANIEL. BOYATZIS, RICHARD. McKEE, ANNIE (2002). *Realizing the Primal Leadership - Power of Emotional Intelligence*. Harvard Business School Press
- GRONN, P. (1995). Greatness Re-Visited: The Current Obsession with Transformational Leadership. *Leading and Managing*, vol. 1, nº 1, pp. 14-27.

HACKMAN, R. (2002). Leading teams. Boston: Harvard Business Review.

HARGREAVES, A. (1994). Changing teachers, changing times: teachers' work and culture in the postmodern age. London: Cassell.

HUNT, J.; STELLUTO, G. & HOOIJBERG, R. (2004). Toward new-wave organization creativity: Beyond romance and analogy in relationship between orchestra-conductor leadership and musician creativity. *Leadership Quarterly*, nº15, pp.145-162.

JESUÍNO, JOSÉ CORREIA (1996). Processos de Liderança. Livros Horizonte

KEMMIS, S. (1988). El curriculum: más allá de la teoría de la reproducción. Madrid: Ediciones Morata.

KETS DE VRIES, M. (1993). Leaders, fools and impostors: Essays on the Psychology of leadership. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

KIRKPATRICK, S. & LOCKE, E. (1996). Leadership: Do traits matter? In R. Steers, L. Porter & G. Bigley (Eds.), *Motivation and leadership at work*. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.

KLINE, S. J. and N. ROSEMBERG (1986). An overview of innovation. *The Positive Sum Strategy: Harness- ing Technology for Economic Growth*. R. Landau and N. R. (Eds). Washington, DC, National Academy Press: 275-305.

KOTTER, J. P. (1988). *The leadership factor*. New York: Free Press.

LAKOMSKI, G. (1995) *Leading and learning: from transformational leadership to organizational*

KOVÁCS, I. (2002), *Inovação organizacional*, Curso de Formação Avançada em 'Políticas e gestão da Inovação', ISEG-UTL

LEIFER, R.; McDermott, C.M.; O'Connor, G.C.; Peters, L.S.; Rice, M. & Veryzer, R.W. (2000), *Radical Innovation*. Boston: Harvard Business School Press.

LEITHWOOD, K. (1992). *The Move Toward Transformational Leadership*. *Educational Leadership*, vol. 49, n° 5, pp. 8-12.

LEITHWOOD, K., JANTZI, D. & STEINBACH, R. (1999). *Changing Leadership for Changing Times*. London: Open University Press.

LUNDVALL, B.-Å. (1985), *Product Innovation and User-Producer Interaction*. Aalborg: Aalborg University Press.

LUNDVALL, B.-Å. (ed.) (1992), *National Systems of Innovation - Toward a Theory of Innovation and Interactive Learning*. London: Pinter Publishers. Publishing Company.

MALERBA, F.; ORSENIGO, L. & PERETTO, P. (1997), *Persistence of Innovative Activities, Sectoral Patterns of Innovation and International Technological Specialisation*. *The International Journal of Industrial Organisation*, 15(6), 801-826.

MINTZBERG, HENRY (2009). *Managing*. Berrett-Koehler Publishers

MIRANDA, SANDRA (2003), *Tese Mestrado em Gestão de Recursos Humanos - Lideranças Transformacional e Transaccional: seu impacto no empenhamento organizacional*

MIRANDA, SANDRA (2009), *O estilo interpessoal de comunicação dos líderes transformacionais e transaccionais: que impacto no empenhamento organizacional*

MOWERY, D. & ROSENBERG, N. (1979), *The Influence of Market Demand upon Innovation: A Critical Review of some Recent Empirical Studies*. *Research Policy*, 8 (2), 102-153.

MUENJOHN, NUTTAWUTH (2009). Expatriates Leadership Behaviours and Local Subordinates Extra Effort, Satisfaction, and Effectiveness. *The Business Review*, Cambridge. Vol. 13, Num. 2.

NORTHOUSE, PETER G. (2001). *Leadership: Theory and Practice*, (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc., 156-7.

OECD/European Communities 1997, *Oslo Manual: Statistical Office of the European Communities (Eurostat). The Community Innovation Survey (CIS) harmonized.*

OECD/European Communities 2005, *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*. Third edition. OECD and Eurostat publication

PETERLIN, JUDITA. PENDER, SANDR, DIMOVSKI, VLADO Authentic Leadership As The Promising Link Between Western And Eastern Management Practice: The case of Slovenian Company. *The International Business & Economics Research Journal*; Dec 2009; 8, 12; ABI/INFORM Research

QUIVY, R et. Al (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa, Gradiva

PORTER, M. (1985), *Competitive Advantage*, New York: Free Press. Press, J. & Wilson, S. (1978), Choosing Between Logistic Regression and Discriminant Analysis. *Journal of the American Statistical Association*, 73, 364, 699-705.

REGO, A. (1998). *Liderança nas organizações: teoria e prática*. Aveiro: Universidade de Aveiro.

ROSEGGER, G. (1986), *The Economics of Production and Innovation*. Oxford: Pergamon Press.

ROSENBERG, N. (1982), *Inside the Black Box, Technology and Economics*. New York: Cambridge University Press.

ROTHWELL, R. & Dodgson, M. (eds.) (1994), *The Handbook of Industrial Innovation*. UK: Edward Elgar Publishing Company.

SANTOS, F. L. (2003), .Inovação na Gestão e Gestão pela Inovação na Empresa. in Rodrigues, M. J.; NEVES, A. e GODINHO, M. M., *Para uma Política de Inovação em Portugal*. Dom Quixote.

SCHMOOKLER, J. (1966), *Invention and Economic Growth*. Harvard: Harvard University Press.

SCHUMPETER, J.A. (1934), *The Theory of Economic Development*. Cambridge: Harvard University Press.

SCHUMPETER, J.A. (1942), *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York: McGraw-Hill.

SIMÕES, V. C. (1997), *Inovação e Gestão em PME*. Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica (GEPE), Lisboa: Ministério da Economia.

SUKIN, DEBRA (2009). *Leadership in Challenging Times: It Starts With Passion*. *Frontiers of Health Services Management*; Winter 2009; 26, 2; ABI/INFORM Research

YUKL, G. (1989). *Leadership in organizations* (2nd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

TAYLOR, D. (1997), *The Relationship between Firm Investments in Technological Innovation and Political Action*. *The Southern Economic Journal*, 63(4), 889-903.

TESLUK, P. E., FARR, J. L., MATHIEU, J. E., & VANCE, R. J. (1995). Generalization of employee involvement training to the job setting: individual and situational effects. *Personnel Psychology*, 48, 607-632.

TIDD, J.; BESSANT, J. & PAVITT, K. (2001), *Managing Innovation: integrating technological, market and organizational change*. 2nd Edition, Chichester: Wiley.

TUSHMAN, M. L. & Anderson, P. A. (1986), Technological Discontinuity and Organizational Environment. *Administrative Science Quarterly*, 31, 439-465.

ULRICH, DAVE (2008). *The Leadership Code*. Harvard Business Press

VINGER, GIFT and CILLIERS, FRANS (2006), Effective Transformational Leadership Behaviours for Managing Change. *Journal of Human Resource Management* 4 (2), 1-9

VROOM, VICTOR H. and DECI, EDWARD L. (1978), *Management and Motivation*. Penguin Books Ltd, Harmondsworth

VARADARAJAN, N & Ramanujam, V. (1986), Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. *Academy of Management Review*, 11, 801-814.

VROOM, VICTOR H. (1995), *Work and Motivation*, Revised Edition, Jossey-Bass Classics

Anexos

1 O mail enviado para obter respostas ao questionário

Assunto: Estudo sobre a influência da Liderança na Inovação nas organizações

Bom dia,

Sou estudante do Mestrado de Empreendedorismo e Gestão de Inovação do ISLA – Campus Lisboa, Laureate International Universities e estou a enviar-lhe um questionário cuja resposta irá suportar um estudo académico sobre a liderança nas empresas portuguesas e qual a influência que a mesma tem na inovação. Esta dissertação tem o seguinte nome: “Complexidade da inovação e a influência da liderança com as suas interdependências”.

A sua preciosa participação é fundamental e ajudará no desenvolvimento desta dissertação.

O questionário é composto por 40 questões de resposta rápida (15 minutos) e estão agrupadas em um grupo para recolha de dados demográficos e outros dois grupos que tratarão os temas de Liderança e Inovação respetivamente. O questionário é realizado através da plataforma on-line Qualtrics, onde foi também criado. Poderá aceder ao mesmo através do seguinte link: https://qtrial.qualtrics.com/WRQualtricsSurveyEngine/?Q_SS=8wx9fThRhkuOIQc_8jIbiSiIlvJcizi&=1

As suas respostas devem basear-se na sua experiência na organização e não pela sua função na organização. Não são requeridos nenhuma responsabilidade ou mesmo conhecimentos

académicos ou profissionais para responder a este questionário.

Todos os dados obtidos dos participantes serão tratados com confidencialidade e somente serão reportados num formato agregado, com os dados combinados e nunca individualizados. Os dados não ficarão acessíveis por terceiros, e mais nenhum investigador ou assistente terá acesso aos dados. Os dados recolhidos serão guardados numa base de dados segura na Qualtrics, até que esta seja apagada pelo investigador responsável por este estudo.

Todos os dados pessoais recolhidos no âmbito do presente inquérito serão exclusivamente utilizados para fins estatísticos, garantindo-se que o seu tratamento seja efetuado de acordo com o previsto no nº 2 do art. 9º da Lei da Proteção dos Dados Pessoais (Lei nº67/98, de 26 de Outubro), nomeadamente no que respeita ao anonimato dos mesmos.

Caso tenha questões sobre a investigação, poderá contactar o investigador através do email criado para efeito: survey.lider.inova@gmail.com.

Agradeço atenciosamente a sua atenção, pedindo desde já as minhas melhores desculpas pelo incómodo causado.

Esta mensagem pode conter informação confidencial. Caso o receptor desta mensagem não seja o destinatário indicado, é expressamente proibida a cópia ou endereçamento desta informação a terceiros, encontrando-se o destinatário na obrigação de destruir a presente mensagem e de informar o emissor.

This message may contain confidential information, and is intended only for the individuals named. If you are not the intended recipient you should not distribute or copy this information and must delete this e-mail from your system and notify the sender immediately.

2 Questionário

Liderança e Inovação

Q1. Autorização do tratamento dos dados

Introdução

Este questionário irá suportar um estudo académico sobre a liderança nas empresas portuguesas e qual a influência que tem na inovação, que cujo o nome é: “Complexidade da inovação e a influência da liderança com as suas interdependências”. Este servirá de suporte à dissertação do Mestrado de Empreendedorismo e Gestão de Inovação do ISLA – Campus Lisboa, Laureate International Universities.

Procedimento

Este questionário consiste em 40 questões de resposta rápida e necessita cerca de 15 minutos ou menos para o completar. As questões estão agrupadas num grupo para recolha de dados demográficos e noutros dois grupos que tratarão os temas de Liderança e Inovação respetivamente. O questionário realizar-se-á através da plataforma on-line Qualtrics, onde foi criado o mesmo.

As suas respostas devem basear-se na sua experiência na organização e não pela sua função na organização. Não são requeridos nenhuma responsabilidade ou mesmo conhecimentos académicos ou profissionais para responder a este questionário.

Todas as respostas assinaladas com um * são de carácter obrigatório, devido à sua criticidade para a investigação.

Riscos e desconfortos

Os riscos estão minimizados pelo facto de ser um estudo académico e será sempre no seio deste que os dados serão tratados. No entanto pode ficar emocionalmente envolvido ao responder a determinadas perguntas, porque poderá pensar que está a efetuar julgamentos, mas não está. Estará sim a responder com base na sua experiência e percepção face à questão em causa. Este questionário é efetuado numa plataforma acreditada e não traz qualquer transtorno para o funcionamento do seu computador enquanto estiver a responder, visto estar ligada à mesma [on-line](#) e não será intrusivo.

Benefícios

Não existem benefícios diretos para os participantes, no entanto através da sua participação esperamos que esta investigação traga conhecimento para a comunidade científica e para a comunidade civil, o que em meu nome agradeço antecipadamente como estudante, investigador, docente e cidadão.

Confidencialidade

Todos os dados obtidos dos participantes serão tratados com confidencialidade e somente serão reportados num formato agregado, com os dados combinados e nunca individualizados. Nenhum questionário ficará acessível por terceiros, e mais nenhum investigador ou assistente terá acesso aos dados. Os dados recolhidos serão guardados numa base dados segura na [Qualtrics](#), até que esta seja apagada pelo investigador responsável por este estudo.

Compensação

Não existe uma compensação direta, no entanto os participantes, poderão ter acesso aos resultados caso assim o desejem.

Participação

A participação nesta investigação é totalmente voluntária. Estarão os participantes no seu direito de renunciar à participação sem colocar em causa o nome da organização que representam, muito menos o nome próprio do contactado. Se o participante tem o desejo de renunciar à sua participação neste questionário/estudo, feche o seu browser e notifique o investigador através do [email](mailto:survey.lider.inova@gmail.com) criado para o efeito: survey.lider.inova@gmail.com.

Perguntas sobre a investigação

Caso tenha questões sobre a investigação, poderá contactar o investigador através do [email](mailto:survey.lider.inova@gmail.com) criado para efeito: survey.lider.inova@gmail.com.

Questões acerca dos direitos dos participantes do estudo

Poderá ainda assim ter questões devido à falta de conforto pelas questões colocadas no questionário, que para isso poderá também contactar o responsável pelo estudo através do [email](mailto:survey.lider.inova@gmail.com): survey.lider.inova@gmail.com, que o próprio tratará de obter autorização da instituição onde vai realizar o seu estudo.

Q2 Tomei conhecimento e é da minha própria vontade responder ao seguinte questionário.

Este servirá somente para um estudo académico. *

☐ Sim

☐ Não

Notas e Instruções

Q3 Este questionário está dividido em três grandes blocos. No primeiro bloco pretende-se obter os dados demográficos, que se resumem à caracterização da organização. No segundo bloco as questões estão relacionadas com o estilo de liderança que é exercido na sua organização. Por fim o terceiro bloco pretende aferir se a organização onde trabalha é inovadora ou não.

Foram estimados 15 minutos para a realização deste questionário.

As questões assinaladas com um * são de carácter obrigatório, porque sem resposta a estas, colocaria a investigação em causa.

Muito obrigado.

Dados Demográficos - Caracterização da organização

Q4 Nome da Empresa

Q5 Sector de Actividade da empresa *

- ☐ Administração Pública
- ☐ Aeroportos
- ☐ Agricultura, Pecuária, Pescas, Apicultura, Silvicultura ou Extração de Minérios
- ☐ Banca, Finanças ou Seguros
- ☐ Casino, Hotel ou Recinto de Espectáculos
- ☐ Centro Correccional
- ☐ Comércio
- ☐ Cuidados de Saúde, Hospital ou Centro Médico
- ☐ Desenvolvimento e Integração Social
- ☐ Desporto
- ☐ Educação, Universidade, Escola, Biblioteca ou Museu
- ☐ Energia, Gás, Águas, electricidade
- ☐ Imobiliário, Construção Civil ou Gestão de Propriedades
- ☐ Industria Transformadora
- ☐ ONG – Organização Não Governamental
- ☐ Tecnologias de Informação ou Telecomunicações
- ☐ Transportes, Logística, Distribuição ou Armazéns
- ☐ Turismo ou Restauração

☐ Outra

Q6 Número de trabalhadores *

- ☐ 1 a 9 trabalhadores
- ☐ 10 a 49 trabalhadores
- ☐ 50 a 249 trabalhadores
- ☐ 250 a 499 trabalhadores
- ☐ 500 a 1499 trabalhadores
- ☐ Acima de 1500 trabalhadores

Q7 Mercados actua maioritariamente *

- ☐ Mercado Local (numa região de Portugal)
- ☐ Mercado Nacional
- ☐ Europa
- ☐ Outro Continente

Q8 Tipo de Empresa *

- ☐ Nacional
- ☐ Estrangeira
- ☐ Multinacional

Q9 Nome do colaborador

Q10 Função atual na empresa

Q11 Antiguidade na Empresa *

- ☐ Menos de 1 ano
- ☐ 1 ano a 3 anos
- ☐ Acima de 3 anos

Q12 Qualificações *

- ☐ Escolaridade obrigatória
- ☐ Bacharelato
- ☐ Licenciatura
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutoramento
- ☐ Pós-Doutoramento

Q13 eMail (Caso queira receber um resumo do estudo)

Q14 Local de Trabalho (Cidade de Distrito)

Liderança

Q15 Questões sobre Liderança - Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) Form 6S

Este bloco de questões providencia uma descrição do estilo de Liderança. Nas 21 afirmações, listadas abaixo, deve avaliar qual a frequência em que as mesmas se adaptam ao líder observado.

As questões estão sempre relacionadas ao líder/chefia direta.

Escala de avaliação:

0 = Nunca; 1 = Raramente; 2 = Algumas vezes; 3 = Bastante; 4 = Frequente ou quase sempre;
5 = Sempre

Fonte: Copyright © 1992 B.M. Bass and B.J. Avolio. Adapted with permission. MLQ forms can be obtained from Mind Garden, Inc., 1690 Woodside Rd., Suits 202, Redwood City, CA 94061, USA: (650) 261-3500. Northouse, Peter G. Leadership Theory and Practice. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc., 2001. 156-7.

Q16 Cria bom ambiente aos colaboradores que o rodeiam? *

- ☐ 0 = Nunca
- ☐ 1 = Raramente
- ☐ 2 = Algumas vezes
- ☐ 3 = Bastante
- ☐ 4 = Frequente ou quase sempre
- ☐ 5 = Sempre

Q17 Expressa em poucas palavras o que os colaboradores podem e devem fazer? *

- ☐ 0 = Nunca
- ☐ 1 = Raramente
- ☐ 2 = Algumas vezes
- ☐ 3 = Bastante
- ☐ 4 = Frequente ou quase sempre
- ☐ 5 = Sempre

Q18 Promove o debate sobre problemas para a resolução dos mesmos junto dos colaboradores? *

- ☐ 0 = Nunca
- ☐ 1 = Raramente
- ☐ 2 = Algumas vezes
- ☐ 3 = Bastante

☐ 4 = Frequente ou quase sempre

☐ 5 = Sempre

Q19 Ajuda os seus colaboradores a desenvolverem-se? *

☐ 0 = Nunca

☐ 1 = Raramente

☐ 2 = Algumas vezes

☐ 3 = Bastante

☐ 4 = Frequente ou quase sempre

☐ 5 = Sempre

Q20 Diz aos seus colaboradores o que devem fazer para serem recompensados? *

☐ 0 = Nunca

☐ 1 = Raramente

☐ 2 = Algumas vezes

☐ 3 = Bastante

☐ 4 = Frequente ou quase sempre

☐ 5 = Sempre

Q21 Fica satisfeito quando são acordados modos de actuação com os seus colaboradores? *

- ☐ 0 = Nunca
- ☐ 1 = Raramente
- ☐ 2 = Algumas vezes
- ☐ 3 = Bastante
- ☐ 4 = Frequente ou quase sempre
- ☐ 5 = Sempre

Q22 Fica satisfeito quando os colaboradores continuam a operar da mesma forma? *

- ☐ 0 = Nunca
- ☐ 1 = Raramente
- ☐ 2 = Algumas vezes
- ☐ 3 = Bastante
- ☐ 4 = Frequente ou quase sempre
- ☐ 5 = Sempre

Q23 Os colaboradores têm total confiança no líder? *

- ☐ 0 = Nunca
- ☐ 1 = Raramente
- ☐ 2 = Algumas vezes

- ☐ 3 = Bastante
- ☐ 4 = Frequente ou quase sempre
- ☐ 5 = Sempre

Q24 Demonstra pro-activamente aos colaboradores o que eles podem fazer? *

- ☐ 0 = Nunca
- ☐ 1 = Raramente
- ☐ 2 = Algumas vezes
- ☐ 3 = Bastante
- ☐ 4 = Frequente ou quase sempre
- ☐ 5 = Sempre

Q25 Fornece aos colaboradores novas formas de solucionar problemas? *

- ☐ 0 = Nunca
- ☐ 1 = Raramente
- ☐ 2 = Algumas vezes
- ☐ 3 = Bastante
- ☐ 4 = Frequente ou quase sempre
- ☐ 5 = Sempre

Q26 Partilha o que pensa sobre a atividade de cada colaborador? *

- ☐ 0 = Nunca
- ☐ 1 = Raramente
- ☐ 2 = Algumas vezes
- ☐ 3 = Bastante
- ☐ 4 = Frequente ou quase sempre
- ☐ 5 = Sempre

Q27 Providência reconhecimento e recompensas quando os colaboradores atingem os objetivos?*

- ☐ 0 = Nunca
- ☐ 1 = Raramente
- ☐ 2 = Algumas vezes
- ☐ 3 = Bastante
- ☐ 4 = Frequente ou quase sempre
- ☐ 5 = Sempre

Q28 Desde que a operação funcione, o líder não tenta alterar nada? *

- ☐ 0 = Nunca
- ☐ 1 = Raramente
- ☐ 2 = Algumas vezes
- ☐ 3 = Bastante

☐ 4 = Frequente ou quase sempre

☐ 5 = Sempre

Q29 O que os colaboradores optam por fazer, o líder não comenta nem se opõe? *

☐ 0 = Nunca

☐ 1 = Raramente

☐ 2 = Algumas vezes

☐ 3 = Bastante

☐ 4 = Frequente ou quase sempre

☐ 5 = Sempre

Q30 Os colaboradores estão orgulhosos por trabalharem com o líder? *

☐ 0 = Nunca

☐ 1 = Raramente

☐ 2 = Algumas vezes

☐ 3 = Bastante

☐ 4 = Frequente ou quase sempre

☐ 5 = Sempre

Q31 Ajuda os colaboradores a entenderem o significado do seu trabalho? *

- ☐ 0 = Nunca
- ☐ 1 = Raramente
- ☐ 2 = Algumas vezes
- ☐ 3 = Bastante
- ☐ 4 = Frequente ou quase sempre
- ☐ 5 = Sempre

Q32 Leva os colaboradores a pensarem sobre algo que não foi questionado ou posto em causa? *

- ☐ 0 = Nunca
- ☐ 1 = Raramente
- ☐ 2 = Algumas vezes
- ☐ 3 = Bastante
- ☐ 4 = Frequente ou quase sempre
- ☐ 5 = Sempre

Q33 Dá atenção pessoal aos colaboradores que não são aceites no grupo de trabalho? *

- ☐ 0 = Nunca
- ☐ 1 = Raramente
- ☐ 2 = Algumas vezes

- ☐ 3 = Bastante
- ☐ 4 = Frequente ou quase sempre
- ☐ 5 = Sempre

Q34 Evidencia aos colaboradores o que podem ganhar caso consigam atingir os objetivos? *

- ☐ 0 = Nunca
- ☐ 1 = Raramente
- ☐ 2 = Algumas vezes
- ☐ 3 = Bastante
- ☐ 4 = Frequente ou quase sempre
- ☐ 5 = Sempre

Q35 Informa os colaboradores dos procedimentos para concretizam as suas tarefas? *

- ☐ 0 = Nunca
- ☐ 1 = Raramente
- ☐ 2 = Algumas vezes
- ☐ 3 = Bastante
- ☐ 4 = Frequente ou quase sempre
- ☐ 5 = Sempre

Q36 Não é solicitado pelo líder nada mais do que o essencial para os colaboradores concretizarem o seu trabalho? *

- ☐ 0 = Nunca
- ☐ 1 = Raramente
- ☐ 2 = Algumas vezes
- ☐ 3 = Bastante
- ☐ 4 = Frequente ou quase sempre
- ☐ 5 = Sempre

Inovação

Q37 Questões de Inovação - CIS (The Community Innovation Survey)

Este bloco do questionário irá recolher informação acerca da existência de inovação de produto e processo, assim como inovação organizacional e de Marketing durante os últimos dois anos da organização onde trabalha.

Fonte: Adaptado do Statistical Office of the European Communities (Eurostat). The Community Innovation Survey (CIS) harmonised, based on the 1997 Oslo Manual.

Q38 Inovação de Produto – Introdução no mercado de novos ou significativamente melhorados, produtos ou serviços. Inclui alterações significativas nas suas especificações técnicas, componentes, materiais, software incorporado, interface com o utilizador ou outras características funcionais.

Q39 Durante estes dois últimos anos a sua organização onde trabalha introduziu no mercado um novo produto? *

- ☐ Não
- ☐ Não sei
- ☐ Sim

Q40 Os novos produtos desenvolvidos são: *

- ☐ Novos para o mercado
- ☐ Não sei
- ☐ São só novos na organização onde trabalha

Q41 Inovação de processo - Implementação de novos ou significativamente melhorados, processos de produção ou logística de bens ou serviços. Inclui alterações significativas de técnicas, equipamentos ou software.

Q42 Foram desenvolvidos novos ou introduzidas melhorias aos processos e métodos existentes na sua organização, na produção de novos produtos ou serviços? *

- ☐ Não
- ☐ Não sei
- ☐ Sim

Q43 Foram desenvolvidos novos ou introduzidas melhorias aos processos e métodos existentes na sua organização, nos processos logísticos, entrega ou distribuição? *

- ☐ Não
- ☐ Não sei
- ☐ Sim

Q44 Inovação Organizacional - Implementação de novos métodos organizacionais na prática do negócio, organização do trabalho e/ou relações externas.

Q45 Foram desenvolvidos ou melhorados os métodos de partilha de conhecimento, nomeadamente sistemas para troca e partilha de informação? *

- ☐ Não
- ☐ Não sei
- ☐ Sim

Q46 Ocorreram nos dois últimos anos reorganizações ou simplesmente mudanças organizacionais, tais como integrações de departamentos? *

- ☐ Não
- ☐ Não sei
- ☐ Sim

Q47 Inovação de Marketing - Implementação de novos métodos de marketing, envolvendo melhorias significativas no design do produto ou embalagem, preço, distribuição e promoção.

Q48 Ocorreram alterações no design do produto ou na forma como é apresentado, desde a embalagem ao seu acondicionamento? *

- ☐ Não
- ☐ Não sei
- ☐ Sim

Q49 Foram introduzidas melhorias na forma como são distribuídos, tais como a Internet, vendas directas ou licenças de distribuição? *

- ☐ Não
- ☐ Não sei
- ☐ Sim

Q50 Muito obrigado pela sua colaboração. para mais informação ou simplesmente para receber os resultados do estudo, poderá entrar em contacto através do eMail:

survey.lider.inova@gmail.com

2.1 Instruções do Questionário

Multifactor Leadership Questionnaire*

The most widely used measure of transformational leadership is the MLQ. An earlier version of the MLQ was originally developed by Bass (1985), based on a series of interviews he and his associates conducted with 70 senior executives in South Africa. These executives were asked to recall leaders within their experiences who had raised their awareness to broader goals, moved them to higher motives, or inspired them to put others' interests ahead of their own. The executives were then asked to describe how these leaders behaved-what they did to effect change. From these descriptions and from numerous other interviews with both junior and senior executives, Bass constructed the questions that make up the MLQ. Since it was first designed, the MLQ has gone through many revisions, and it continues to be refined to strengthen its reliability and validity (Bass & Avolio, 1993).

The MLQ is made up of questions that measure followers' perceptions of a leader's behavior for each of the seven factors in the transformational and transactional leadership model (see Figure 8.2), and it also has items that measure extra effort, effectiveness, and satisfaction.

Based on a summary analysis of a series of studies that used the MLQ to predict how transformational leadership relates to outcomes such as effectiveness, Bryman (1992) and Bass and Avolio (1994) have suggested that the charisma and motivation factors on the MLQ are the most likely to be related to positive effects. Individualized consideration, intellectual stimulation, and contingent reward are the next most important factors. Management-by-exception in its passive form has been found to be somewhat related to outcomes, and in its

active form it has been found to be negatively related to outcomes. Generally, laissez-faire leadership has been found to be negatively related to outcomes such as effectiveness and satisfaction in organizations.

Bass and Avolio (1992) have developed an abbreviated version of the MLQ, called the MLQ-6S. We present it in this section so that you can assess your own transformational, transactional, and nontransactional leadership style. At the end of the questionnaire, we provide information you can use to interpret your scores.

As you assess your own scores, you may wish to divide the seven factors into three groups. The first group would be your scores on Factors I through 4, which represent items that directly assess the degree to which your leadership is transformational. Higher scores on these factors indicate more frequently displayed transformational leadership. The second group would be your totals for Factors 5 and 6. These factors represent the transactional dimensions of your leadership. Higher scores on these factors suggest you tend to use reward systems and/or corrective structures in your leadership style. The last factor, laissez-faire leadership, assesses the degree to which you employ hands-off leadership, or nonleadership. On this factor, higher scores indicate that you tend to provide little structure or guidance to subordinates.

As you can see, the MLQ-6S covers a number of dimensions of leadership, or what Bass and Avolio (1994) have called a full range of leadership styles. This questionnaire should give you a clearer picture of your own style as well as the complexity of transformational leadership itself.

Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) Form 6S

INSTRUCTIONS: This questionnaire provides a description of your leadership style. Twenty-one descriptive statements are listed below. Judge how frequently each statement fits you. The word *others* may mean your followers, clients, or group members.

Key: 0 = Not at all 2 = Sometimes 4 = Frequently, if not always

1 = Once in a while 3 = Fairly often 5 = Always

- | | | | | | |
|------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1. I make others feel good to be around me. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. I express with a few simple words what we could and should do. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. I enable others to think about old problems in new ways. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. I help others develop themselves. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. I tell others what to do if they want to be rewarded for their work. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. I am satisfied when others meet agreed-upon standards. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. I am content to let others continue working in the same way as
always. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Others have complete faith in me. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. I provide appealing images about what we can do. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. I provide others with new ways of looking at puzzling things. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. I let others know how I think they are doing. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. I provide recognition/rewards when others reach their goals. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. As long as things are working, I do not try to change anything. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. Whatever others want to do is OK with me. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

15. Others are proud to be associated with me.	1	2	3	4	5
16. I help others find meaning in their work.	1	2	3	4	5
17. I get others to rethink ideas that they had never questioned before.	1	2	3	4	5
18. I give personal attention to others who seem rejected.	1	2	3	4	5
19. I call attention to what others can get for what they accomplish.	1	2	3	4	5
20. I tell others the standards they have to know to carryout their work.	1	2	3	4	5
21. I ask no more of others than what is absolutely essential.	1	2	3	4	5

Scoring

The MLQ-6S measures your leadership on seven factors related to transformational leadership.

Your score for each factor is determined by summing three specified items on the questionnaire.

For example, to determine your score for Factor 1, *Idealized Influence*, sum your responses for items 1, 8, and 15. Complete this procedure for all seven factors.

Total

Idealized influence (items 1, 8, and 15)	_____ Factor 1
Inspirational motivation (items 2, 9, and 16)	_____ Factor 2
Intellectual stimulation (items 3, 10, and 17)	_____ Factor 3
Individualized consideration (items 4, 11, and 18)	_____ Factor 4
Contingent reward (items 5, 12, and 19)	_____ Factor 5
Management-by-exception (items 6, 13, and 20)	_____ Factor 6
Laissez-faire Leadership (items 7, 14, and 21)	_____ Factor 7

Score range: High = 9-12, Moderate = 5-8, Low = 0-4

Scoring Interpretation

Factor 1. *Idealized influence* indicates whether you hold subordinates' trust, maintain their faith and respect, show dedication to them, appeal to their hopes and dreams, and act as their role model.

Factor 2. *Inspirational motivation* measures the degree to which you provide a vision, use appropriate symbols and images to help others focus on their work, and try to make others feel their work is significant.

Factor 3. *Intellectual stimulation* shows the degree to which you encourage others to be creative in looking at old problems in new ways, create an environment that is tolerant of seemingly extreme positions, and nurture people to question their own values and beliefs and those of the organization.

Factor 4. *Individualized consideration* indicates the degree to which you show interest in others' well-being, assign projects individually, and pay attention to those who seem less involved in the group.

Factor 5. *Contingent reward* shows the degree to which you tell others what to do in order to be rewarded, emphasize what you expect from them, and recognize their accomplishments.

Factor 6. *Management-by-exception* assesses whether you tell others the job requirements, are content with standard performance, and are a believer in "if it ain't broke, don't fix it."

Factor 7. *Laissez-faire* measures whether you require little of others, are content to let things ride, and let others do their own thing.

*Copyright © 1992 B.M. Bass and B.J. Avolio. Adapted with permission. MLQ forms can be obtained from Mind Garden, Inc., 1690 Woodside Rd., Suits 202, Redwood City, CA 94061, USA: (650) 261-3500.

Northouse, Peter G. Leadership Theory and Practice. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc., 2001. 156-7.

3 Questionário de Inovação

The Community Innovation Survey 2010 (CIS 2010)

THE HARMONISED SURVEY QUESTIONNAIRE

The Community Innovation Survey 2010

FINAL VERSION July 9, 2010

This survey collects information on your enterprise's innovations and innovation activities during the three years 2008 to 2010 inclusive.

An innovation is the introduction of a new or significantly improved product, process, organisational method, or marketing method by your enterprise. The innovation must be new to your enterprise, although it could have been originally developed by other enterprises.

Sections 5 to 8 only refer to product and process innovations.

Please complete all questions, unless otherwise instructed.

Person we should contact if there are any queries regarding the form:

Name: _____
Job title: _____
Organisation: _____
Phone: _____
Fax: _____
E-mail: _____

1. General information about the enterprise

Name of enterprise _____ ID
 Address¹ _____ NUTS
 Postal code _____ Main activity² _____ NACE

1.1 In 2010, was your enterprise part of an enterprise group? (A group consists of two or more legally defined enterprises under common ownership. Each enterprise in the group can serve different markets, as with national or regional subsidiaries, or serve different product markets. The head office is also part of an enterprise group.) GP

Yes ☐ 1 In which country is the head office of your group located? ³ _____ HO
 No ☐ 0

If your enterprise is part of an enterprise group: Please answer all further questions about your enterprise *only* for the enterprise for which you are responsible in [your country]. Exclude all subsidiaries or parent enterprises.

1.2 In which geographic markets did your enterprise sell goods and/or services during the three years 2008 to 2010?

	Yes 1	No 0	
A. Local / regional within [your country]	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	MARLOC
B. National (other regions of [your country])	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	MARNAT
C. Other European Union (EU), EFTA, or EU candidate countries*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	MAREUR
D. All other countries	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	MAROTH

Which of these geographic areas was your largest market in terms of turnover during the three years 2008 to 2010? (Give corresponding letter) _____ LARMAR

*: Include the following countries: Austria, Belgium, Bulgaria, Croatia, Cyprus, Czech Republic, Denmark, Estonia, Finland, France, Germany, Greece, Hungary, Iceland, Italy, Ireland, Latvia, Liechtenstein, Lithuania, Luxembourg, Macedonia, Malta, Netherlands, Norway, Poland, Portugal, Romania, Slovenia, Slovakia, Switzerland, Turkey, Spain, Sweden and the United Kingdom.

¹ NUTS 2 code

² NACE 4 digit code

³ Country code according to ISO standard

2. Product (good or service) innovation

A product innovation is the market introduction of a **new** or **significantly improved good or service** with respect to its capabilities, user friendliness, components or sub-systems.

- Product innovations (new or improved) must be new to your enterprise, but they do not need to be new to your market.
- Product innovations could have been originally developed by your enterprise or by other enterprises.

A **good** is usually a tangible object such as a smart phone, furniture, or packaged software, but downloadable software, music and film are also goods. A **service** is usually intangible, such as retailing, insurance, educational courses, air travel, consulting, etc.

2.1 During the three years 2008 to 2010, did your enterprise introduce:

	Yes 1	No 0	
New or significantly improved goods (exclude the simple resale of new goods and changes of a solely aesthetic nature)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	INPDGD
New or significantly improved services	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	INPDSV

If no to all options, go to section 3, otherwise:

2.2 Who developed these product innovations?

	Tick all that apply		
	Goods innovations INPDG	Service innovations INPDS	
Your enterprise by itself	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1
Your enterprise together with other enterprises or institutions*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2
Your enterprise by adapting or modifying goods or services originally developed by other enterprises or institutions*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3
Other enterprises or institutions*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4

*: Include independent enterprises plus other parts of your enterprise group (subsidiaries, sister enterprises, head office, etc). Institutions include universities, research institutes, non-profits, etc.

2.3 Were any of your product innovations (goods or services) during the three years 2008 to 2010:

		Yes 1	No 0	
New to your market?	Your enterprise introduced a new or significantly improved product onto your market before your competitors (it may have already been available in other markets)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	NEWMKT
Only new to your firm?	Your enterprise introduced a new or significantly improved product that was already available from your competitors in your market	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	NEWFRM

Using the definitions above, please give the percentage of your total turnover⁴ in 2010 from:

New or significantly improved products introduced during the three years 2008 to 2010 that were **new to your market** TURNMAR
[][] %

New or significantly improved products introduced during the three years 2008 to 2010 that were **only new to your firm** TURNIN
[][] %

Products that were **unchanged or only marginally modified** during the three years 2008 to 2010 (include the resale of new products purchased from other enterprises) TURNUNG
[][] %

Total turnover in 2010 [1][0][0] %

2.4 Were any of your product innovations during the three years 2008 to 2010:

	Yes <i>1</i>	No <i>0</i>	Don't know <i>2</i>	
A first in [your country]	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>INPDFC</i>
A first in Europe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>INPDFE</i>
A world first	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>INPDFW</i>

⁴ For Credit institutions: Interests receivable and similar income, for insurance services: Gross premiums written

3. Process innovation

A process innovation is the implementation of a **new** or **significantly improved** production process, distribution method, or supporting activity.

- Process innovations must be new to your enterprise, but they do not need to be new to your market.
- The innovation could have been originally developed by your enterprise or by other enterprises.
- Exclude purely organisational innovations – these are covered in section 9.

3.1 During the three years 2008 to 2010, did your enterprise introduce:

	Yes 1	No 0	
New or significantly improved methods of manufacturing or producing goods or services	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	INPSPD
New or significantly improved logistics, delivery or distribution methods for your inputs, goods or services	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	INPSLG
New or significantly improved supporting activities for your processes, such as maintenance systems or operations for purchasing, accounting, or computing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	INPSSU

If no to all options, go to section 4, otherwise:

3.2 Who developed these process innovations?

INPSDV

Tick all that apply

Your enterprise by itself	<input type="checkbox"/> 1
Your enterprise together with other enterprises or institutions*	<input type="checkbox"/> 2
Your enterprise by adapting or modifying processes originally developed by other enterprises or institutions*	<input type="checkbox"/> 3
Other enterprises or institutions*	<input type="checkbox"/> 4

*: Include independent enterprises plus other parts of your enterprise group (subsidiaries, sister enterprises, head office, etc). Institutions include universities, research institutes, non-profits, etc.

3.3 Were any of your process innovations introduced during the three years 2008 to 2010 new to your market?

	INPSNM
Yes	<input type="checkbox"/> 1
No	<input type="checkbox"/> 0
Do not know	<input type="checkbox"/> 2

4. Ongoing or abandoned innovation activities for process and product innovations

Innovation activities include the acquisition of machinery, equipment, software, and licenses; engineering and development work, design, training, marketing and R&D when they are specifically undertaken to develop and/or implement a product or process innovation. Also include basic R&D as an innovation activity even when not related to a product and/or process innovation.

4.1 During the three years 2008 to 2010, did your enterprise have any innovation activities that did not result in a product or process innovation because the activities were:

	Yes 1	No 0	
Abandoned or suspended before completion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	INABA
Still ongoing at the end of the 2010	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	INONG

If your enterprise had no product or process innovations or innovation activity during the three years 2008 to 2010 (no to all options in questions 2.1, 3.1, and 4.1), go to section 8.

Otherwise, go to section 5

5. Innovation activities and expenditures for process and product innovations

5.1 During the three years 2008 to 2010, did your enterprise engage in the following innovation activities:

		Yes 1	No 0	
In-house R&D	Creative work undertaken within your enterprise to increase the stock of knowledge for developing new and improved products and processes (include software development in-house that meets this requirement)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	RRDIN
	If yes, did your enterprise perform R&D during the three years 2008 to 2010:			RDENG
	Continuously (your enterprise has permanent R&D staff in-house) <input type="checkbox"/> 1			
	Occasionally (as needed only) <input type="checkbox"/> 2			
External R&D	Same activities as above, but performed by other enterprises (including other enterprises or subsidiaries within your group) or by public or private research organisations and purchased by your enterprise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	RRDEX
Acquisition of machinery, equipment and software	Acquisition of advanced machinery, equipment (including computer hardware) or software to produce new or significantly improved products and processes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	RMAC
Acquisition of external knowledge	Purchase or licensing of patents and non-patented inventions, know-how, and other types of knowledge from other enterprises or organisations for the development of new or significantly improved products and processes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ROEK
Training for innovative activities	Internal or external training for your personnel specifically for the development and/or introduction of new or significantly improved products and processes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	RTR
Market introduction of innovations	Activities for the market introduction of your new or significantly improved goods or services, including market research and launch advertising	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	RMAR
Design	Activities to design, improve or change the shape or appearance of new or significantly improved goods or services	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	RDSG
Other	Other activities to implement new or significantly improved products and processes such as feasibility studies, testing, routine software development, tooling up, industrial engineering, etc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	RPRE

5.2 Please estimate the amount of expenditure for each of the following four innovation activities in 2010 only. (Include personnel and related costs)⁵

If your enterprise had no expenditures in 2010, please fill in '0'

In-house R&D (Include capital expenditures on buildings and equipment specifically for R&D)	<input type="text"/>	RRDINX
Purchase of external R&D	<input type="text"/>	RRDEXX
Acquisition of machinery, equipment, and software (Exclude expenditures on equipment for R&D)	<input type="text"/>	RMACX
Acquisition of external knowledge	<input type="text"/>	ROEXX
Total of these four innovation expenditure categories	<input type="text"/>	RTOT

⁵ Give expenditure data in 000's of national currency units to eight digits.

5.3 During the three years 2008 to 2010, did your enterprise receive any public financial support for innovation activities from the following levels of government? Include financial support via tax credits or deductions, grants, subsidised loans, and loan guarantees. Exclude research and other innovation activities conducted entirely for the public sector under contract.

	Yes 1	No 0	
Local or regional authorities	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	FUNLOC
Central government (including central government agencies or ministries)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	FUNGMT
The European Union (EU)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	FUNEU
If yes, did your enterprise participate in the EU 7 th Framework Programme for Research and Technical Development?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	FUNRTD

6. Sources of information and co-operation for product and process innovation

6.1 During the three years 2008 to 2010, how important to your enterprise's innovation activities were each of the following information sources? Please identify information sources that provided information for new innovation projects or contributed to the completion of existing innovation projects.

Information source		Degree of importance				
		Tick 'not used' if no information was obtained from a source.				
		High	Medium	Low	Not used	
		3	2	1	0	
Internal Market sources	Within your enterprise or enterprise group	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	SENTG
	Suppliers of equipment, materials, components, or software	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	SSUP
	Clients or customers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	SCLI
	Competitors or other enterprises in your sector	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	SCOM
	Consultants, commercial labs, or private R&D institutes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	SINS
Institutional sources	Universities or other higher education institutions	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	SUNI
	Government or public research institutes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	SGMT
Other sources	Conferences, trade fairs, exhibitions	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	SCON
	Scientific journals and trade/technical publications	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	SJOU
	Professional and industry associations	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	SPRO

6.2 During the three years 2008 to 2010, did your enterprise co-operate on any of your innovation activities with other enterprises or institutions? Innovation co-operation is active participation with other enterprises or non-commercial institutions on innovation activities. Both partners do not need to commercially benefit. Exclude pure contracting out of work with no active co-operation.

Yes ☐
 No ☐ (Please go to question 7.1) CO

6.3 Please indicate the type of innovation co-operation partner by location

(Tick all that apply)

Type of co-operation partner	[Your country]	Other Europe*	United States	China or India	All other countries
A. Other enterprises within your enterprise group	<input type="checkbox"/> Co11	<input type="checkbox"/> Co12	<input type="checkbox"/> Co13	<input type="checkbox"/> Co14	<input type="checkbox"/> Co15
B. Suppliers of equipment, materials, components, or software	<input type="checkbox"/> Co21	<input type="checkbox"/> Co22	<input type="checkbox"/> Co23	<input type="checkbox"/> Co24	<input type="checkbox"/> Co25
C. Clients or customers	<input type="checkbox"/> Co31	<input type="checkbox"/> Co32	<input type="checkbox"/> Co33	<input type="checkbox"/> Co34	<input type="checkbox"/> Co35
D. Competitors or other enterprises in your sector	<input type="checkbox"/> Co41	<input type="checkbox"/> Co42	<input type="checkbox"/> Co43	<input type="checkbox"/> Co44	<input type="checkbox"/> Co45
E. Consultants, commercial labs, or private R&D institutes	<input type="checkbox"/> Co51	<input type="checkbox"/> Co52	<input type="checkbox"/> Co53	<input type="checkbox"/> Co54	<input type="checkbox"/> Co55
F. Universities or other higher education institutions	<input type="checkbox"/> Co61	<input type="checkbox"/> Co62	<input type="checkbox"/> Co63	<input type="checkbox"/> Co64	<input type="checkbox"/> Co65
G. Government or public research institutes	<input type="checkbox"/> Co71	<input type="checkbox"/> Co72	<input type="checkbox"/> Co73	<input type="checkbox"/> Co74	<input type="checkbox"/> Co75

*: Include the following European Union (EU) countries, EFTA, or EU candidate countries: Austria, Belgium, Bulgaria, Croatia, Cyprus, Czech Republic, Denmark, Estonia, Finland, France, Germany, Greece, Hungary, Iceland, Italy, Ireland, Latvia, Liechtenstein, Lithuania, Luxembourg, Macedonia, Malta, Netherlands, Norway, Poland, Portugal, Romania, Slovenia, Slovakia, Switzerland, Turkey, Spain, Sweden and the United Kingdom.

6.4 Which type of co-operation partner did you find the most valuable for your enterprise's innovation activities? (Give corresponding letter) _____ PMOS

7. Objectives for your product and process innovations during 2008 to 2010

7.1 How important were each of the following objectives for your activities to develop product or process innovations during the three years 2008 to 2010?

If your enterprise had several projects for product and process innovations, make an overall evaluation

	High 3	Medium 2	Low 1	Not relevant 0	
Increase range of goods or services	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ORANGE
Replace outdated products or processes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	OREPL
Enter new markets or increase market share	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ONMOMS
Improve quality of goods or services	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	OQUA
Improve flexibility for producing goods or services	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	OFLEX
Increase capacity for producing goods or services	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	OCAP
Reduce labour costs per unit output	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	OLBR
Reduce material and energy costs per unit output	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ORME
Reduce environmental impacts	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	OREI
Improve health or safety of your employees	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	OHESY

8. Factors hampering product and process innovation activities

8.1 During the three years 2008 to 2010, how important were the following factors in preventing your enterprise from innovating or in hampering your innovation activities?

		Degree of importance				
		High	Medium	Low	Factor not experienced	
		3	2	1	0	
Cost factors	Lack of funds within your enterprise or group	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	HFENT
	Lack of finance from sources outside your enterprise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	HFOUT
	Innovation costs too high	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	HCOS
Knowledge factors	Lack of qualified personnel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	HPER
	Lack of information on technology	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	HTEC
	Lack of information on markets	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	HINF
	Difficulty in finding cooperation partners for innovation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	HPAR
Market factors	Market dominated by established enterprises	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	HDOM
	Uncertain demand for innovative goods or services	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	HDEM
Reasons not to innovate	No need due to prior innovations by your enterprise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	HPRIOR
	No need because of no demand for innovations	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	HMAR

9. Organisational innovation

An organisational innovation is a new organisational method in your enterprise's business practices (including knowledge management), workplace organisation or external relations that has not been previously used by your enterprise.

- It must be the result of strategic decisions taken by management.
- Exclude mergers or acquisitions, even if for the first time.

9.1 During the three years 2008 to 2010, did your enterprise introduce:

	Yes 1	No 0	
New business practices for organising procedures (i.e. supply chain management, business re-engineering, knowledge management, lean production, quality management, etc)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ORGBUP
New methods of organising work responsibilities and decision making (i.e. first use of a new system of employee responsibilities, team work, decentralisation, integration or de-integration of departments, education/training systems, etc)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ORGWKP
New methods of organising external relations with other firms or public institutions (i.e. first use of alliances, partnerships, outsourcing or sub-contracting, etc)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ORGEXR

If no to all options, go to section 10.

Otherwise, go to question 9.2

9.2 How important were each of the following objectives for your enterprise's organisational innovations introduced during the three years 2008 to 2010 inclusive?

If your enterprise introduced several organisational innovations, make an overall evaluation

	High	Medium	Low	Not relevant	
	3	2	1	0	
Reduce time to respond to customer or supplier needs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ORORED
Improve ability to develop new products or processes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	OROABL
Improve quality of your goods or services	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	OROQUA
Reduce costs per unit output	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ORORCO
Improve communication or information sharing within your enterprise or with other enterprises or institutions	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	OROCIN

10. Marketing innovation

A marketing innovation is the implementation of a new marketing concept or strategy that differs significantly from your enterprise's existing marketing methods and which has not been used before.

- It requires significant changes in product design or packaging, product placement, product promotion or pricing.
- Exclude seasonal, regular and other routine changes in marketing methods.

10.1 During the three years 2008 to 2010, did your enterprise introduce:

	Yes	No	
	1	0	
Significant changes to the aesthetic design or packaging of a good or service (exclude changes that alter the product's functional or user characteristics – these are product innovations)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	MKTDGP
New media or techniques for product promotion (i.e. the first time use of a new advertising media, a new brand image, introduction of loyalty cards, etc)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	MKTPDP
New methods for product placement or sales channels (i.e. first time use of franchising or distribution licenses, direct selling, exclusive retailing, new concepts for product presentation, etc)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	MKTPDL
New methods of pricing goods or services (i.e. first time use of variable pricing by demand, discount systems, etc)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	MKTPRI

If no to all options, go to section 11.

Otherwise, go to question 10.2

10.2 How important were each of the following objectives for your enterprise's marketing innovations introduced during the three years 2008 to 2010 inclusive?

If your enterprise introduced several marketing innovations, make an overall evaluation

	High	Medium	Low	Not relevant	
	3	2	1	0	
Increase or maintain market share	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	OMKTS
Introduce products to new customer groups	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	OMKTCG
Introduce products to new geographic markets	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	OMKTGM

11. Creativity and skills

11.1 During the three years 2008 to 2010, did your enterprise employ individuals in-house with the following skills, or obtain these skills from external sources?

Tick both 'Employed in-house' and 'Obtained from external sources' if relevant.

	Employed in-house	Obtained from external sources*	Skills not used / not relevant	
	1	2	0	
Graphic arts / layout / advertising	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	SGALA
Design of objects or services	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	SDOS
Multimedia (combining audio, graphics, text, still pictures, animation, video etc)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	SMED
Web design	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	SWDS
Software development	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	SSWD
Market research	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	SMKR
Engineering / applied sciences	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	SENAP
Mathematics / statistics / database management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	SMSDM

*: Include freelancers, consultants, other independent enterprises, other parts of your enterprise group, etc.

11.2 During the three years 2008 to 2010, did your enterprise use any of the following methods to stimulate new ideas or creativity among your staff? If yes, was the method successful in producing new ideas or increasing creativity?

	Method used and:			Method not used	
	Successful	Not Successful	Don't know if successful	0	
	1	2	3	0	
Brainstorming sessions	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	MBRST
Multidisciplinary or cross-functional work teams	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	MMDCF
Job rotation of staff to different departments or other parts of your enterprise group	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	MJBRT
Financial incentives for employees to develop new ideas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	MFIN
Non-financial incentives for employees to develop new ideas, such as free time, public recognition, more interesting work, etc	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	MNFIN
Training employees on how to develop new ideas or creativity	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	MTREM

12. Basic economic information on your enterprise

12.1 What was your enterprise's total turnover for 2008 and 2010?⁶ Turnover is defined as the market sales of goods and services (Include all taxes except VAT⁷).

2008	2010
<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
TURN08	TURN10

12.2 What was your enterprise's average number of employees in 2008 and 2010?⁸

2008	2010
<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
EMP08	EMP10

12.3 Approximately what percent of your enterprise's employees in 2010 had a university degree?⁹

	EMPUD
0%	<input type="checkbox"/> 0
1% to 4%	<input type="checkbox"/> 1
5% to 9%	<input type="checkbox"/> 2
10% to 24%	<input type="checkbox"/> 3
25% to 49%	<input type="checkbox"/> 4
50% to 74%	<input type="checkbox"/> 5
75% to 100%	<input type="checkbox"/> 6

⁶ Give turnover in '000 of national currency units. Leave space for up to nine digits.

⁷ For Credit institutions: Interests receivable and similar income; for Insurance services give gross premiums written.

⁸ If administrative data are used and the annual average is not available, give results for the end of each year. Leave space for up to six digits for question 12.2.

⁹ National translation: This includes ISCED 5a and 6. If administrative data are used, use the same time period as for question 12.2.